

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

MKL310-1 21V

Navn:

Nathalie Bjørkås og Eva Bye

Strategi og kultur

- en studie av hvordan organisasjonskultur påvirker arbeidet med strategi
-

Dato: 01.09.2021

Totalt antall sider: 116



NORD
universitet

www.nord.no

Forord

Denne masteroppgaven er et resultat av en samskapende prosess som både har vært lærerik og inspirerende, men også og til tider utfordrende. Vi som har skrevet denne oppgaven er to arbeidskollegaer innenfor samme enhet i kommunal forvaltning, men som er lokalisert på to kontor med ulik geografisk plassering. Vi er begge mellomledere og innehar samme arbeidsoppgaver. Tidlig i studiet ble det klart for oss at vi hadde en felles nysgjerrighet og et felles ønske om en dypere innsikt i vår egen organisasjon. Denne innsikten startet vi med å innhente i en tidligere oppgave, hvor vi undersøkte ledergruppen vårt sin kultur. Samtidig avdekket vi noen funn vedrørende opplevelsen av arbeidet med strategi, som har ført oss til oppgaven vi sitter med i dag. Et ønske om å utforske kulturens betydning for strategiarbeid. Resultatet av vår søken og nysgjerrighet er å finne videre i denne oppgaven.

Gjennom denne samskapende prosessen har vi mange å takke. Først og fremst må vi takke hverandre, for tålmodighet, raushet, pågangsmot samt evne til å støtte og yte press når situasjonen har krevd et slikt vennskapelig dytt. Videre ønsker vi å takke vår veileder Cathrine Thorhus, for faglig og støttende veiledning. Din oppfølging har vært særdeles viktig, da den har gitt oss retning og lys i perioder der vi har vært omringet av mørke. Vi ønsker også å rette en stor takk til våre forelesere og medstudenter ved MKL studiet, som har bidratt til en større teoretisk forståelse og samlinger med gode diskusjoner, hyggelig samvær og stort engasjement. En særlig takk rettes til vår ledergruppe, som ga oss et unikt innblikk i vår egen organisasjon. Uten dere hadde ikke denne oppgaven sett dagens lys. Sist, men ikke minst vil vi takke våre familier og venner for deres tålmodighet, forståelse og støtte underveis. I takknemlighet over å ha fått denne muligheten til å være student, god lesning.

Trondheim og Stjørdal, August 2021

Eva Margrethe Bye og Nathalie Bjørkås

Sammendrag

I denne oppgaven søker vi å forstå og forklare “*Hvordan kan organisasjonskultur påvirke arbeid med strategi i en ledergruppe innen kommunal forvaltning*”? For å undersøke dette har vi tatt i bruk tre perspektiv, plan, prosess og kultur som vil gi oss en bredere betraktning, enn ett perspektiv alene. Dette da det i en kompleks virkelighet vil være fenomener som vanskelig lar seg forklare eller forstå med bare et perspektiv, hvor vi ved å supplere med flere, vil kunne få den innsikten som trengs for å undersøke vår problemstilling. Det teoretiske bakteppet er i all hovedsak basert på Schein og Mintzberg sine syn på kultur og strategier. Oppgaven søkes forstått i lys av det som skjer gjennom ledergruppens opplevelser.

Våre forskningsspørsmål er:

- Hvordan kan arbeidet med strategier forklares ut i fra et plan og prosessperspektiv?
- Hvordan kan arbeidet med strategier forklares ut i fra et kulturperspektiv?

Masteroppgaven er videre basert på en fenomenologisk tilnærming, med bruk av en kvalitativ metode der åtte deltagere i en ledergruppe ble intervjuet. Ledergruppen gir uttrykk for en kultur preget av ulike opplevelser av medlemmenes tilknytning til gruppen, samt uklare oppfatninger av gruppens formål og retning. Strategiarbeidet er preget av begrenset rasjonalitet i form av raske beslutninger, med strategi og mål forstått som noe planlagt men som i praksis virker heller å vokse frem. Verdier, normer og grunnleggende antakelser bidrar til en kulturdannelse som igjen påvirker samspillet i ledergruppen og hvordan gruppen forstår og arbeider med strategi. Ulike subkulturer innad i ledergruppen fører også til økt kompleksitet i utførelsen av strategiarbeidet, ved at arbeidet følges opp ulikt og tar tar ulike retninger. Både hvordan ledergruppen ser på strategiarbeid og hvordan kulturen kommer til uttrykk, virker derfor å kunne påvirke hvordan ledergruppen arbeider med strategier. Derimot må offentlige organisasjoner forstås ut fra et komplekst samspill i gjensidig påvirkning, og bare unntaksvis sees på som resultat av kun strategi eller kultur. Konteksten som organisasjonene handler innenfor er også av betydning, da beslutninger, valg og resultat kan

oppleves ulikt i ulike situasjoner ut fra at forskjellige verdier og avveiningen mellom dem kan variere og ha ulikt vekt (Gotvassli, 2021).

Innhold

1 Innledning	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Problemstilling	9
1.3 Avgrensning og presisering	9
1.4 Oppgavens disposisjon.....	10
2 Teoretisk grunnlag	11
2.1 Strategiarbeid.....	11
2.1.2 Strategi som plan	12
2.1.3 Strategi som prosess	12
2.1.4 Beslutninger	14
2.1.5 Mål	15
2.2 Organisasjonskultur	16
2.2.1 Schein sitt perspektiv på organisasjonskultur.....	18
2.2.2 Sosiodynamisk teori og gruppedynamikk	20
2.2.3 Kulturens nivåer	21
2.2.4 Grupper	23
2.2.5 Team	23
2.2.6 Forskjellen mellom gruppe og team	24
2.2.7 Subkulturer	24
2.2.8 Ulike fortolkningsrammer	25
2.2.9 Kommunikasjon	26
3. Metode.....	27
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	27
3.2 Forskningsdesign.....	28
3.2.1 Kvalitativ metode	28
3.2.2 Fenomenologisk fremgangsmåte.....	29
3.2.3 Analyseprosessen.....	31
3.2.4 Teoretisk fremgangsmåte	33
3.2.5 Forskningsetiske betraktninger.....	34
3.2.6 Validitet	34
3.2.7 Reliabilitet	35
3.2.8 Forskning på egen organisasjon.....	36

3.2.8 Generalisering.....	36
3.2.9 Etske betraktninger.....	37
4. Analyse.....	41
4.1 Empiri.....	41
4.1.1 Fenomen: Kultur.....	41
Hovedkategori 1 Gruppedynamikk.....	41
Underkategori 1 Forholdet til fellesskap.....	41
Underkategori 2 Forholdet til tillit og trygghet.....	45
Underkategori 3 Forholdet til intern konkurranse.....	47
Underkategori 4 Forholdet til digitale møter.....	49
4.1.2 Fenomen: Strategi.....	50
Hovedkategori 2 Strategiprosess.....	50
Underkategori 1 Forholdet til strategiarbeid.....	50
Underkategori 2 Forholdet til beslutninger.....	54
Underkategori 3 Forholdet til mål.....	56
Underkategori 4 Forholdet til formål.....	57
Hovedkategori 3: Forholdet til andre.....	58
Underkategori 1 Forholdet til egen organisasjon.....	58
Underkategori 2 Forholdet til eksternt utviklingsarbeid.....	59
Underkategori 3 Forholdet til samarbeidspartnerne.....	59
4.2 Strategi.....	61
4.2.1 Sett i fra et planperspektiv.....	61
4.2.2 Sett i fra et prosessperspektiv.....	67
4.2.3 Kulturperspektivet.....	75
5. Diskusjon og avslutning.....	93
Sett i fra et prosessperspektiv.....	94
Sett i fra et kulturperspektiv.....	96
Avrunding.....	100
Praktiske implikasjoner og veien videre.....	102
6. Litteraturliste.....	104
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	109
Vedlegg 3 Tilbakemelding på meldeskjema med referansekode 737909.....	111

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Vi som skriver denne oppgaven tilhører hvert vårt lederteam fra to ulike kontor innenfor kommunal forvaltning. Disse lederteamene utgjør til sammen en ledergruppe på ti medlemmer som møtes to og en halv time annenhver uke i felles ledermøte. Ledergruppen består av kunnskapsrike og engasjerte personer, men som så mange andre ledergrupper, er det enkelte områder den strever mer med. Et medlem i ledergruppen oppsummerer det slik:

“... hva kunne virkelig ha vært potensialet i en sånn gruppe hvis den hadde fungert optimalt?”

Sitatet er hentet fra intervjuene ved spørsmål om ledergruppens strategiarbeid, og er interessant på flere måter. På den ene siden vises det til potensialet mens på den andre siden gjenspeiles også utfordringen som ledergruppen virker å stå overfor i arbeidet med strategier. Vi har derfor vært nysgjerrige på hva som kan være årsaken til at vi ikke greier å hente ut det fulle potensialet i gruppen når det kommer til strategiarbeid. Dette også med bakgrunn i at det er en kunnskapsrik og kompetent gruppe som har arbeidet sammen over flere år, og som deler en felles historie. Derimot er ikke ledergruppen alene om slike utfordringer, hvor litteraturen vitner om at strategiarbeid for offentlige organisasjoner kan være svært krevende (Christensen et.al., 2010). Det er derfor interessant å undersøke hva som gjør det krevende nærmere.

Denne oppgaven har videre sin opprinnelse i en prosjektoppgave som vi skrev i 2. semester av masterutdanningen. Der avdekket vi ledergruppen sitt syn på organisasjonskultur, hvor vi benyttet OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) som verktøy for å kartlegge nåværende og ønsket kultur. Funnene viste til at det var stort sett samsvar mellom medlemmene i synet på ønsket organisasjonskultur, da med ønske om større fleksibilitet og

skjønn, enn kontroll og stabilitet i kulturen. Når vi derimot sammenlignet nåværende kultur med ønsket kultur, var det en større diskrepans mellom kontorene. Det ene kontoret hadde større avvik fra nåværende til ønsket kultur enn det andre kontoret. I tillegg til OCAI svarte ledergruppen på noen åpne spørsmål, vedrørende strategi og hvilken betydning kulturen har hatt for strategivalget. Der kom det frem funn som vekket vår nysgjerrighet ytterligere. Det vi oppdaget var en opplevelse av manglende strategisk arbeid og at dette var vanskelig å få til i ledergruppen: *“vi har hatt noe hjemmesnekra og har fått det til likne på arbeid.”* Samtidig opplevde vi at ledergruppen undervurderte kulturens betydning når det skal arbeides med strategier, slik vi har blitt kjent med kulturens betydning fra teorien (Eget arbeid, 2020). Funnene fra prosjektoppgaven samsvarer også godt med våre opplevelser som medlemmer i ledergruppen. Det vi sitter igjen med av opplevelser etter flere år med deltagelse i ledergruppens ledermøter, er et møte som innimellom er preget av ambisjoner og vilje til strategisk arbeid, men som virker å brenne ut når det kommer til gjennomføring og implementering. Vi har også opplevd at det tas ulike beslutninger og at lederteamene virker å stå fritt til å ta egne strategiske valg som kan antas å påvirke enheten. Oppsummert kan man derfor si at prosjektoppgaven avdekket noen mulige ulike kulturuttrykk, samt noen interessante funn i forhold til hvordan det arbeides med strategier i ledergruppen (Eget arbeid, 2020). Med bakgrunn i dette, sammen med våre egne opplevelser fortsetter vi vår søken etter svar i denne oppgaven.

I studier av moderne organisasjoner er vi i dag vel så opptatt av å analysere betydningen av organisasjonskultur som å studere effekter av organisasjonsstrategier. Det er allment antatt at strategi og kultur kan være like viktig for hvordan organisasjoner fungerer, og at elementene kan gjensidig påvirke hverandres effekt på ansattes atferd og prosesser i organisasjonen. Men i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) gir ikke forskningen omkring kultur i organisasjoner grunnlag nok for å si noe generelt om det er strategi eller kultur som er viktigst. Kulturens betydning kan variere både mellom organisasjoner og ulike typer av situasjoner. Derfor må det undersøkes i det enkelte konkrete tilfelle hvilken betydning hvert fenomen kan ha. I den senere tid har det også blitt påpekt at det er veldig vanskelig å skille mellom kultur og strategi. Noen betrakter strategien som uttrykk for en dypere underliggende kultur, mens andre hevder at kulturen i en organisasjon kun er et produkt av strukturen som strategiene gir. Det sentrale virker å være at de to elementene henger tett sammen, og at ledere som skal

forstå og styre organisasjoner, også må forstå hvordan strategi og kultur virker på hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Tilfeldigheter og flaks spiller også en større rolle i organisasjonen enn de fleste ledere vil innrømme. I tillegg lever vi i en verden med stadig bevegelse som rører ved ankepunktet til planlagte strategier, som fordrer stabile og forutsigbare omgivelser for å gjøre det mulig å etablere langsiktige strategier. Dagens organisering lever med ustyrlike omgivelser hvor klassisk styringslogikk må erstattes med en dynamisk og smidig beredskap overfor det uventede (Gotvassli, 2021). For dagens organisasjoner betyr dette at tiden for stabilitet, langsiktig utvikling og forutsigbare markeder er over. Det eneste konstante kan sies å være forandring. Strategifaget i dag speiler derfor flere ulike synspunkter enn rundt 1970- og 1980-tallet, og dagens strategiske ledelse vil derfor handle mindre om analyse av forutsigbare endringer, men heller handle om evnen til kontinuerlig læring og utvikling av ny kunnskap. Slik blir strategisk ledelse nå en øvelse i å holde i gang prosesser som stadig kan ta nye veier, der hvor strategiske tilpasninger må ha en dynamisk tilnærming. Det er derfor aktuelt å se på strategi som et resultatet av en prosess som sakte men sikkert vokser frem i organisasjonene (Gotvassli, 2021).

I tillegg til et syn på strategier som noe fremvoksende, eksisterer det også flere studier som hevder at det er kulturen som skiller en organisasjon fra suksess eller fiasko, og ikke strategiene (Hernes, 2016). Organisasjonskultur er det som ofte brukes om normer, symboler og tradisjoner i en organisasjon, mens strategi handler ofte om hvordan retninger, mål og visjoner defineres og hvordan de så iverksettes. I følge Hernes (2016) er det prosesser som gjør at kulturer og strategier oppstår, opprettholdes, endrer seg, smeltes sammen eller forsvinner, for så å oppstå i en annen form. Det vil derfor være viktig å studere og forstå de arbeidsprosesser som gjør at nettopp noen kulturer og strategier blir retningsgivende i organisasjonen. Strategier for eksempel, blir til ved at de settes i verk, gjennom samtaler, planer, målesystemer, teknologier og avtaler. Det er gjennom alle disse håndteringene en strategi blir en strategi (Hernes, 2016). Denne oppgaven skal derfor også ta med dere inn i den prosessuelle handlingsverden, der vi fortolker ledergruppens opplevelser om kultur og arbeidet med strategi. Det er dette oppgaven også handler om: Hvordan man handler lokalt og

hvordan det henger sammen med det større bildet, hvorfor det noen ganger går som planlagt og hvorfor det noen ganger ikke gjør det. Det er også derfor aktuelt å bringe inn det kulturelle aspektet, da gruppedynamikk oppstår der hvor det handles, og måten dynamikken utfolder seg på, er uløselig knyttet til hvordan det handles. På den måten søker vi å se på fenomenene som kultur og arbeid med strategier, i lys av det som faktisk skjer i ledergruppen.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av vår videre søken i egen organisasjon omkring fenomenene kultur og strategiarbeid, ønsker vi derfor å undersøke følgende i denne oppgaven:

“Hvordan kan organisasjonskultur påvirke arbeid med strategi i en ledergruppe innen kommunal forvaltning”?

Følgende forskningsspørsmål vil søkes besvart:

- Hvordan kan arbeidet med strategier forklares ut i fra et plan og prosessperspektiv?
- Hvordan kan arbeidet med strategier forklares ut i fra et kulturperspektiv?

1.3 Avgrensning og presisering

Vi har valgt å ta utgangspunkt i ledergruppens felles omgivelser, herunder ledermøte. Dette da en organisasjon kan ses på som et gigantisk nøste hvor trådene krysser hverandre, hvor felles ledermøte er der trådene vi er mest interessert i, krysses i vår organisasjon. Vårt formål er å presentere ledergruppens opplevelse av dagens kulturuttrykk og strategiarbeid, for så og se på hvilke forhold som kan sies å virke inn på arbeidet med strategier. På bakgrunn av de empiriske funnene, handler strategiarbeid i denne oppgaven primært om strategi, mål og beslutninger. For å avgrense oppgavens omfang og fokusområder, har vi valgt å ikke prioritere eventuelle andre fenomen som kunne vært aktuelt å diskutere på bakgrunn av funnene. På bakgrunn av dette har vi først og fremst tatt utgangspunkt i Schein sin kulturmodell og Mintzberg sitt syn på strategi som en prosess. Vi har også valgt å inneha et prosessuelt syn, da vi legger til grunn at de fenomenene vi ønsker å undersøke, alltid vil kunne innvirke på hverandre, slik at det er relevant å se på prosessene og hvordan de er

sammenfattet. Det vil falle utenfor denne oppgavens rammer å redegjøre for status når det gjelder alle de ulike kunnskaps- og forskningstradisjonenes bruk av de ulike kultur- og strategibegrepene.

Det er også viktig å presisere hva vi legger i enkelte begrep som anvendes hyppig i oppgaven. Vi ønsker derfor å redegjøre for hva vi legger i begrepene lederteam, ledergruppe, ledermøte og medlemmer. Når vi benytter begrepet lederteam, viser vi til lederteamene fra hvert kontor. Når vi bruker ledergruppe, legger vi til grunn alle lederne fra de to lederteamene. Der vi nevner ledermøtet, vil dette omhandle møtet hvor ledergruppen samles. Medlemmene anvendes når vi referer til individene i ledergruppen. Med en slik presisering vil det forhåpentligvis stå like klart for leseren hvem det snakkes om, og hvilken kontekst det vises til, slik det gjør for oss.

1.4 Oppgavens disposisjon

Oppgavens struktur består av fem kapitler, hvor det første kapitlet har tatt for seg bakgrunn og definering av problemstillingen som oppgaven skal undersøke. Det andre kapitlet vil dekke teoretiske tilnærminger innenfor organisasjonskultur og strategi. De teoretiske bidragene er valgt ut på grunn av deres relevans for analysen av problemstillingen og de empiriske funnene. Kapittel tre gir en gjennomgang av oppgavens metodiske fremgangsmåte, samt refleksjoner rundt metodevalg, pålitelighet, gyldighet, overførbarhet og etiske vurderinger. Det fjerde kapitlet omhandler analysen, som er delt i to, hvor vi i første del presenterer vi de empiriske funnene i relativt ren form. I neste del vil vi videre analysere aktuelle funn med bruk av relevant teori, tilknyttet oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittel fem inneholder en diskusjon og en avslutning på oppgaven. Her diskuterer vi hovedfunnene, viser til noen praktiske implikasjoner og skisserer en mulig vei videre.

2 Teoretisk grunnlag

Med forrige kapittel som bakteppe vil vi i dette kapittelet beskrive en del grunnleggende teori som vil bidra til å tydeliggjøre hvilke perspektiver som vil ligge til grunn når vi skal drøfte oppgavens problemstilling. Som vi beskrev innledningsvis ønsker vi at oppgaven skal ha et tydelig avtrykk i plan, prosess og kulturperspektivet. Vi redegjør derfor for noen hovedtrekk for disse perspektivene, med utgangspunkt i Mintzberg sitt syn på strategi som plan og prosess samt Schein sitt syn på kultur. Fra Schein sin teori trekker vi særlig frem hva organisasjonskultur er, og hvilken funksjon kulturen har i organisasjoner. Vi presenterer også teori om grupper, siden dette har betydning for konteksten i arbeidet med strategi. I tillegg vil vi supplere synet på strategi med teori om rasjonalitet og mål.

2.1 Strategiarbeid

Tradisjonelt har strategi vært et begrep som har vært forbeholdt private organisasjoner i et marked. Grunnen til dette var at den tidligere strategilitteraturen var mest opptatt av hvordan organisasjoner skulle posisjonere seg i et marked, i forhold til konkurrenter samt hvordan man kunne oppnå vekst og økt inntjening. I senere år er det stadig blitt mer vanlig å også tenke strategi i organisasjoner som ikke opererer i et marked (offentlige og frivillige), selv om strategibegrepet da får et litt annet innhold enn opprinnelig (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Strategi er et av de mere mangesidige temaer i forskning innen ledelse og organisasjon. Dette da strategibegrepet berører spørsmål om menneskelig rasjonalitet og muligheten til å forutsi fremtiden. På den ene siden er det de som sier at strategi nærmest er umulig eller meningsløst. På den andre siden er det de som mener at strategi ikke bare er mulig, men nødvendig (Hernes, 2016).

I følge Mintzberg et.al (1998) er det ikke mulig å komme frem til en enhetlig forståelse av strategibegrepet, hvor han videre viser til fem ulike perspektiver på strategi (referert i Gotvassli, 2021, s. 111). Disse fem representerer ulike forståelser av hva som utgjør strategi og hva grunnlaget er for de ulike perspektivene, og bryter med den mest konvensjonelle

definisjonen på strategi kun som plan og posisjon. Slik sett får vi et mer mangfoldig bilde av strategiarbeidet. To av Mintzbergs perspektiver, hans syn på strategi som prosess og hans syn på plan, blir de vi velger å anvende videre i denne oppgaven.

2.1.2 Strategi som plan

I flere arbeid oppgir Mintzberg (1973b, 1978, 1983, 1985) at svært mange definisjoner på, og forståelser av strategi i organisasjoner viser til at strategi er bevisste, planlagte og langsiktige aktiviteter for å gi ressurser slik at bestemte mål kan realiseres (referert i Gotvassli, 2021, s. 82). En slik retning benevnes som en planlagt eller bevisst strategi og kan spores tilbake til Michael Porters (1980) arbeider om konkurransestrategier overfor omgivelsene (referert i Gotvassli, 2021, s. 98). Porters syn er i all hovedsak orienterte mot å markedsføre konkurransedyktige organisasjoner, der endring har formål om å effektivisere tjenestene samt posisjonerer seg strategisk i henhold til andre aktører i et marked (referert i Gotvassli, 2021).

I planperspektivet dreier plan seg om å utforme en plan for fremtidig virksomhet. Premisset i at strategi sees og forstås som en planlagt handling ligger i at organisasjoner kan betraktes som rasjonelle systemer som er opptatt av å realisere fastlagte mål gjennom den mest effektive struktur og prosedyre. For å sikre måloppnåelse brukes analyser, regler, prosedyrer, rutiner og retningslinjer. Strategiarbeid blir en bevisst målrettet prosess der en ved ulike teknikker og analyser prøver å gjennomføre en samlet strategiprosess bestående av strategisk analyse, strategiske valg og implementering av strategi. Resultatet blir en strategisk plan som ofte består av visjon, formål, kjerneverdier, satsningsområder, mål og aktivitetsplaner (Gotvassli, 2021, s. 112-118).

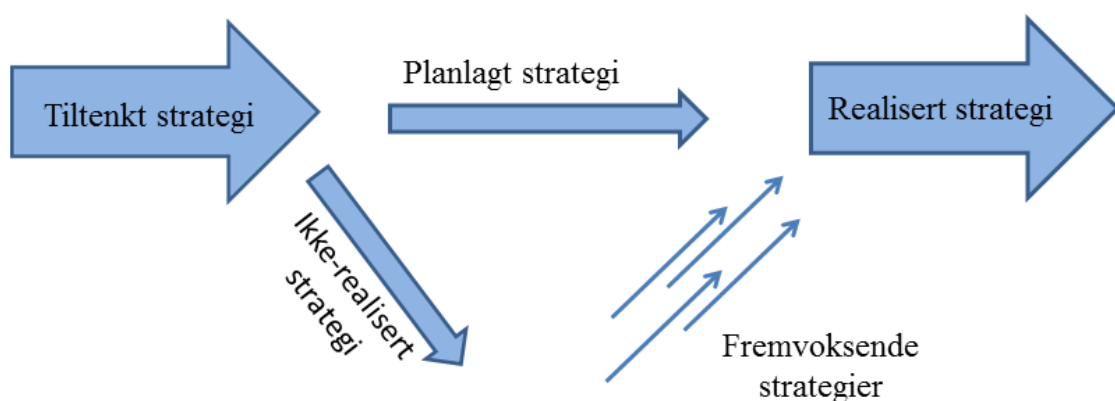
2.1.3 Strategi som prosess

Ordet prosess går tilbake til 1400-tallets franske språk, hvor man brukte ordet proces i betydningen reise, som kommer fra det latinske ordet procedere, altså bevege seg fremover. Bevegelsen er kontinuerlig, uten noe egentlig startpunkt eller endepunkt. Dette innvirker på hvordan man ser på organisering og betyr at noe aldri er avsluttet og at det kan utvikle seg

annerledes enn det som opprinnelig var planen. Et hovedaspekt ved prosesstenkning er at den ses på som en åpen prosess og at selv om mange ting synes forutsigelige, så kan de utvikle seg annerledes enn det som var forventet. Måten prosesser forløper på, er at handlinger avstedkommer nye handlinger. Hver handling består av valg, som avstedkommer nye handlinger med nye valg (Hernes, 2016).

Perspektivet strategi som prosess innebærer derfor et syn på at strategi utvikler seg kontinuerlig som et vedvarende handlingsmønster over tid. Handlingsmønstrene kan være planlagte og bevisste og da ofte også nedfelt i planverk, eller de kan være ubevisste og ha utviklet seg over tid som respons på en rekke praktiske utfordringer i det daglige arbeidet i organisasjonen. Derimot kan det virke at det er et behov hos ledelsen for å fremstå som strukturerte og rasjonelle, heller enn at tilfeldighetene rår i organisasjonen. De fleste forstår nok strategi på denne måten, som planlagt handling, men ofte er det slik at det som skjer i praksis, ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med vedtatte planer (Gotvassli, 2021).

Som alternativ til Porter sin forståelse lanserer Mintzberg (1978) synet på strategier som en prosess i en strøm av beslutninger (referert i Gotvassli, 2021). Sentralt i dette er skillet mellom planlagte og realiserte strategier er fremvoksende strategier som også kan bli realiserte strategier (Gotvassli, 2021, s.83).



Figur 1- Fremvoksende strategier (KILDE: Forfatters konstruksjon basert på Gotvassli, 2021 s.83)

Figur 1 viser at realisert strategi kan være et resultat av en bevisst og planlagt strategi. Men ofte er det også slik at den tiltenkte strategien ikke blir realisert. I stedet blir den realiserte strategien et resultatet av noe som sakte men sikkert vokser frem i organisasjonen (Gotvassli, 2021).

Prosessperspektivet på strategier som vokser frem har Mintzberg og McHugh (1985) også billedliggjort som voksende ugress i en hage. Dette for å tydeliggjøre behovet for å se på strategier som noe som må utvikle seg underveis i en organisasjon, og peker på at strategier i begrenset grad kan planlegges og styres. Å se på strategi som fremvoksende mønster med dette som bakgrunn, retter derfor søkelyset mot hvordan strategier utvikles og utarbeides enn hvordan strategier formuleres, designes og planlegges (Mintzberg & McHugh, 1985).

2.1.4 Beslutninger

Beslutninger fattes overalt, hele tiden. Det tas en rekke små, dagligdagse beslutninger som hver for seg har relativt få konsekvenser, men som når de blir gjort, kan få store konsekvenser for organisasjoner. Å forstå beslutninger kan derfor hjelpe oss med å forstå strategiarbeid. Dette da strategier også er resultater av beslutninger, og for å forstå de må vi også forstå prosessen rundt beslutningene som ledet frem til disse resultatene. Nøkkelen til å forstå hvorfor en organisasjon ser ut som den gjør, ligger derfor i følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 306) i beslutninger.

2.1.4.1 Rasjonalitet

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 309) står ideen om at individer handler rasjonelt sentralt i beslutningsteorien. Å handle rasjonelt betyr ikke noe annet enn at man handler fornuftig, og i beslutningssammenheng angir den hvordan man skal fatte beslutninger når man står overfor et problem. Det skilles mellom perfekt rasjonalitet og begrenset rasjonalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.1.4.2 Perfekt rasjonalitet

Dette begrepet bygger på en antakelse om at mennesker er istand til å handle perfekt rasjonelt. I denne sammenhengen betyr det at den som skal ta beslutningen har klart for seg hva som er målet, har tilgang til all relevant informasjon om de ulike løsningsalternativ og konsekvensene av dem, kan rangere alternativene, og til sist vil velge det beste alternativet. Den er derimot ikke ment som en beskrivelse av virkeligheten, men som en beskrivelse om hvordan individer ideelt sett bør fatte beslutninger. Dog det vil eksistere flere forhold i som gjør det vanskelig for mennesker å handle etter dette (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det er derfor mer legitimt å legge til grunn at mennesker er begrenset rasjonelt.

2.1.4.3 Begrenset rasjonalitet

I realiteten er situasjonen ofte den at de målene vi jobber imot er uklare og endrer seg underveis i prosessen. Det kan også være tilfeller av at ulike mål er motstridende. Informasjonstilgangen kan være begrenset, eller vi kan velge ut feil informasjon av det som er tilgjengelig. Grunnleggende antakelser kan bidra til at vi selekterer informasjon som vi har erfaringer med fra før. Også når det kommer til valg av alternativ, vil vi ofte vurdere ut fra tidligere erfaringer, samt i den rekkefølgen vi har kapasitet til å behandle dem. Totalt medfører dette at vi velger det første alternativet som dukker opp og er tilfredsstillende ut fra hva som er målet for beslutningen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.1.5 Mål

Organisasjoner opprettes for å løse en eller annen oppgave og fylle en funksjon. Samtidig må det også avklares hvilke oppgaver man skal konsentrere seg om, hva man ønsker å oppnå (mål) og hvordan man skal klare å oppnå det man ønsker (strategier). I tillegg til strategier, har også mål en effekt på hvordan ansatte tenker og handler, og hvordan organisasjonen tilpasser seg omgivelsene. Dette da mål kan ha en motiverende effekt og en styrende funksjon

for de ansatte. I tillegg kan de fungere som en legitimitetsfaktor ovenfor omgivelsene samt evalueringskriterier for det arbeidet som utføres (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 37) er mål en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand. Øverst i et "målhierarki" finner vi det som kalles for formålet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Formålet knytter Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 37) til eksistensgrunnet for organisasjonen, og er definisjonen av hva som er årsaken til at organisasjonen finnes. Formålet handler ikke bare om organisasjonens oppgaver, men også om samfunnsmessige funksjoner som skal fylles. Formålet sier også noe om hva som skiller organisasjonen fra andre, hva er det som ikke kan utføres av andre og som gjør den unik (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Arbeidet med å operasjonalisere mål og etablere sammenhenger mellom mål, og mål og tiltak, kan by på utfordringer. Offentlig sektor kan være utsatt for dette, på grunn av sin kompleksitet og at mål og middel sammenhengene ofte er uklare, samt det er mange ulike hensyn og aktiviteter man må prioritere samtidig. I tillegg kan offentlige organisasjonene også ha en kompleks målstruktur, hvor målene har ulike funksjoner og at målene kan tolkes forskjellige (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan i tillegg oppstå målkonflikter. Dette kan skyldes at det finnes forskjellige mennesker eller grupper som har ulik oppfatning av hvilke mål som er de viktigste, eller ulike oppfatning på hvordan man skal nå målene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2 Organisasjonskultur

«Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene» (Gotvassli, 2015, s.131). Videre sier Gotvassli (2015) at organisasjonskulturen kommer til uttrykk gjennom våre handlinger og holdninger.

Studier har vist at organisasjonskulturen kan ha sterk effekt på atferden til medlemmene av organisasjonen (Deal & Kennedy, 1982, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Verdier, normer og grunnleggende antakelser gir rammer for handling i ulike situasjoner, slik at kulturen kan benyttes som styringsverktøy. De forholdene som organisasjonskulturen vektlegger, blir akseptert av medlemmene, slik at kulturen vil fungere som kognitive kart, og selektere informasjon ut fra hva som er relevant, og stemmer med medlemmenes eksisterende kart (Schott 1991, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Andre studier har vist at kulturen kan bidra til å forklare organisasjoners suksess. Der hevdes det at kulturer som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, er avgjørende for hvor vellykket organisasjonen er (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Organisasjonskultur er et begrep som omfavner mange elementer i en organisasjon på ulike nivåer, og forskning viser at det er vanskelig å påvirke kultur gjennom ledelse (Hernes, 2016). I følge Gotvassli (2015) må bygging av en god organisasjonskultur skje over tid, og det må legges til rette for bred involvering og samhandling. Å avklare hvilke verdier som kjennetegner organisasjonen og gjøre en analyse av eventuelle gap mellom de uttalte verdiene og faktisk atferd, kan være aktuelle grep i et slikt arbeid (Gotvassli, 2015). Dette da kulturen gjennom opplevelsen av felles normer og verdier kan bidra til å fremme samarbeid og koordinering, og ved utvikling av en sterk og integrerende kultur kan felles forståelse og samholdet omkring organisasjonens mål bli styrket. En slik kultur innebærer at medarbeiderne erkjenner hvordan de inngår i en større sammenheng, og at de deler de normer, verdier og grunnleggende antakelser som fremmer felles forståelse for hvordan arbeidet skal tilpasses for å nå målene. Opplevelsen av fellesskap og identitet innenfor en organisasjonskultur kan også bidra til å redusere usikkerhet, fordi forventninger og normer gir en forståelse for sammenhenger og rettledning ved å ta ulike valg. Den kan også motivere til større ytelse gjennom at medlemmene internaliserer felles mål og verdier gjennom sosialisering med de andre (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2.1 Schein sitt perspektiv på organisasjonskultur

Schein definerer kultur som:

et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning eller intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1985, s. 7) .

I sin definisjon vektlegger Schein (1985) at kultur er et mønster av grunnleggende antakelser for å løse problemer. Denne forståelsen av kultur kompletteres ved å se på kulturen som et resultat av at alle mennesker har behov for å oppleve sosial tilhørighet og bli akseptert av andre, og at alle mennesker har behov for stabilitet og mening i tilværelsen. Et sentralt begrep blir derfor fellesskap, fordi kultur er et sosialt fenomen, og som kun oppstår innenfor sosiale rammer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

I følge Schein (1985) utvikler kulturen seg over tid, og har som funksjon å løse organisasjonens problemer med de ytre omgivelser (ekstern tilpasning), og å løse interne problemer (intern integrasjon). Schein (1985) hevder videre at kulturbegrepet bør reserveres til å gjelde de grunnleggende antakelser og oppfatninger som deles av alle medlemmene i en organisasjon, og som definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser. De grunnleggende antakelsene utvikles gjennom at de har en problemløsende effekt hver gang, og derfor blir oppfattet som sannhet (Schein, 1985).

I tillegg til at kulturen har en problemløsende funksjon, vil kulturen også bidra til å redusere usikkerheten som oppstår når man står overfor noe uforståelig, eller blir utsatt for mange inntrykk på en gang. Gjennom enighet om de ulike kriteriene for ekstern tilpasning og intern integrasjon, vil den usikkerheten vi opplever når vi står overfor en ukjent situasjon kunne reduseres (Schein, 1985).

2.2.1.1 Ekstern tilpasning

For å opprettholde et godt forhold til sine omgivelser må organisasjonen løse de problemene som er knyttet til ekstern tilpasning, og utvikle en felles forståelse av gruppens grunnleggende overlevelsesproblem. De viktigste elementene er:

1. Å utvikle en felles forståelse av organisasjonens formål og strategi, og hva som er gruppas grunnleggende overlevelsesproblem.
2. Å utvikle enighet om målene som er utledet fra den viktigste misjonen.
3. Å utvikle enighet om de midlene som skal til for å nå målene.
4. Å utvikle enighet om hvilke kriterier for evaluering av måloppnåelse som skal ligge til grunn.
5. Utvikle enighet om forbedrings- eller reparasjonsstrategier.

(Schein, 1985, s. 43-44)

2.2.1.2 Intern integrasjon

Intern integrasjon omhandler de prosessene som skaper følelsen av samhørighet. Intern integrasjon og ekstern tilpasning påvirker hverandre gjensidig. Problemene omkring intern integrasjon:

6. Felles språk og begrepsapparat er nødvendig for å skape orden i opplevelser og tanker, og for å få en forståelse av hva som skjer
7. Gruppens grenser og kriterier for medlemskap er en forutsetning for gruppa mulighet til å opprettholde en bilde av seg selv
8. Gruppemedlemmenes stilling til kriterier for fordeling av innflytelse og makt
9. Enighet om kriteriene knyttet til mellommenneskelige forhold som nærhet, vennskap og kjærighet
10. Enighet om kriterier for fordeling av belønning og straff
11. Gruppa må ha enighet om hvordan den administrerer ukontrollerbare forhold

(Schein 1985, s. 55-56).

2.2.2 Sosiodynamisk teori og gruppedynamikk

Sosiodynamisk teori kan gi oss et perspektiv på hvordan kultur oppstår og en forklaring av den dynamikken som eksisterer i kulturen. Schein påpeker at mennesket har tre grunnleggende behov i en sosial sammenheng:

12. Tilhørighet og identitet, som handler om utvikling av rolle og finne et kompromiss mellom å være omsluttet av gruppen og fremmedgjort for gruppen.
13. Kontroll, makt, innflytelse, som handler om behovet for å mestre omgivelsene gjennom mulighet for å ha innflytelse og kontroll.
14. Aksept og nærhet, som handler om behovet for den tilhørighet og grunnleggende trygghet som gruppen gir (Schutz, 1958; Schein, 1969; McGrath, 1984 referert i Schein, 1985, s. 128).

Gruppedynamisk teori derimot avdekker mellommenneskelige og følelsesmessige prosesser som kan forklare hva som menes med det å ha noe “felles”. Gruppeprosessene handler om samspillet i gruppen, hvordan medlemmene kommuniserer, samhandler og påvirker hverandre gjensidig, både emosjonelt og rasjonelt. Prosessene omfatter krefter som fremmer eller hemmer gruppens evne til å ta beslutninger og løse oppgavene, og hvordan medlemmenes handlinger og prosesser spiller sammen og påvirker hverandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 350) beskriver gruppedynamikk som “vitenskapelige studiet av gruppers handlinger, prosesser og endringer - hvordan aktiviteter spiller sammen og virker på hverandre”. Gruppedynamikk omfatter fenomener på individnivå samt gjensidig samspill og påvirkning mellom medlemmene i gruppen. Både likhet og ulikheter mellom gruppemedlemmene setter preg på dynamikken. Konstruktivt samarbeid avhenger av at medlemmene har utfyllende egenskaper, og at det er en balanse mellom dominanter og medlemmer som lar andre lede an. En kombinasjon av heterogenitet i kompetanse og arbeidsstil, og homogenitet i personlighet og holdninger bidrar til tillit mellom medlemmene (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.3 Kulturens nivåer

Schein (1994) benytter isfjellmetaforen for å beskrive de tre nivåene som utgjør organisasjonskultur, hvor det øverste nivået er det som vises over vannoverflaten referert i (Hernes, 2016). For å forklare og forstå organisasjonskultur må alle tre nivåene studeres, og en må se sammenhenger mellom de ulike nivåene (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.2.3.1 Artefakter

Den synlige delen av isfjellet er artefakter, som er konstruert fysiske og sosiale elementer som kan observeres i kulturer. Artefakter er synlige, men kan være vanskelig å tolke siden de kan ha ulike betydninger innenfor ulike kulturer (Schein, 1985).

Artefaktene har fire sentrale funksjoner i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 136). De reflekterer organisasjonskulturen, de påvirker medlemmenes tenkemåter og atferd gjennom internaliserte normer og verdier, de forenkler deling av erfaringer mellom medlemmene, og de kan gjøre det klarere for individer hva de mener om organisasjonen samt bidra til å integrere ulike meninger. Schein (1985) beskriver artefakter som kulturens konstruerte fysiske og sosiale miljø, og artefaktene omfatter blant annet språk, atferd, fysiske omgivelser og produkter.

2.2.3.2 Verdier

Schein (1985) beskriver verdier som en oppfatning av hva som er viktig og sant. Verdiene utvikler seg og formes ved at det settes grenser for hva som er akseptabelt og ikke i gruppen. Hva som gir mening og hva som ikke gir mening vil i tillegg skape et verdigrunnlag om hva som oppfattes som rett og galt, og hva som er korrekt atferd i ulike situasjoner. Etterhvert som gruppen utsettes for utfordringer, vil medlemmene utvikle felles holdninger og verdier som vil være gjeldene for hvilke normer som er akseptable og som da vil implementeres videre i kulturen (Hernes, 2016). Verdier kan også være gjenstand for uenighet dersom de uttrykkes eksplisitt som normer og retningslinjer. Dersom gruppen opplever at løsningen på

uenigheten har ønsket effekt, og gir et kollektivt riktig bilde av virkeligheten, kan verdier manifesteres som oppfatninger og antakelser som blir ubevisste og automatiske (Schein, 1985). Dersom verdiene som uttrykkes ikke er i overensstemmelse med de handlingene som utføres, snakker Argyris og Schön (1978) om forfektete verdier (referert i Schein, 1985).

2.2.3.3 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser oppstår når en verdi medfører problemløsning hver gang, og derfor blir tatt for gitt som en sannhet, den riktige måten å tenke, føle og mene på, og dermed styrende for de valgene som tas og handlinger som følger av disse (Schein, 1985). I følge Schein (1985) handler de grunnleggende antakelsene om hvordan vi oppfatter verden, forholdet til omgivelsene, samt oppfatningen av omgivelsenes tilstand. Antakelsene vil derfor fungere som løsninger for gruppens overlevelse knyttet til problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon. Grunnleggende antagelser påvirker organisasjonskulturen i svært stor grad, og de lar seg vanskelig endre fordi de er innlært over mange år, og de er robuste fordi de læres ikke bare gjennom arbeid, men også gjennom å være del av samfunnet rundt (Hernes, 2016). I følge Schein (1985) er grunnleggende antakelser tatt for gitt i en slik grad at det finnes liten variasjon innenfor den kulturelle enheten, og medlemmene av gruppen vil ha problemer med å se for seg atferd som baserer seg på andre premisser enn de grunnleggende antakelsene. Antakelsene er uangripelige og udiskuterbare.

2.2.4 Grupper

I teorien skilles det ofte mellom grupper og team. Edgar Schein (1988) skiller mellom gruppe, flokk og organisasjon, der gruppe er en samling mennesker som har et gjensidig samspill og en gjensidig bevissthet om hverandre (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015). Grupper kan defineres ut fra antall, men også ut fra sosiale trekk ved gruppen. I en gruppe har medlemmene gjensidig innflytelse på hverandre gjennom sosial samhandling, og den enkeltes bidrag til gruppen er avhengig av de andre. De har felles interesser og målsettinger, og samhandler over tid, noe som bidrar til at det utvikles et felles sett av normer og verdier som deles av gruppens medlemmer. I tillegg er gruppen preget av gjensidig lojalitet mellom medlemmene, og består selv om medlemmer skiftes ut (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Johnson og Johnson (1991) definerer at en gruppe har følgende kjennetegn: målorientering, gjensidig avhengighet, interpersonlig interaksjon, oppfatning av medlemskap, struktur, gjensidig påvirkning og individuell motivasjon (referert i Levin og Rolfsen, 2015, s. 46). En gruppe er også mer vidtfavnende enn et team, og har kjennetegn sosial identifikasjon, som sier noe om intern likhet, som skiller dem fra andre, og sosial representasjon, som omhandler felles verdier og oppfatninger (Levin og Rolfsen, 2015).

2.2.5 Team

Disse momentene er presisert i Levin og Rolfsen sin definisjon:

Et team består av minst to personer som har ansikt-til-ansikt-relasjoner i samspill om utføring av arbeidsoppgaver. Det må eksistere over en viss tid, det må etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene, de må ha felles mål og ledelse mot målene, en felles forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap (Levin og Rolfsen, 2015, s. 13).

En annen definisjon kan være “en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig, er avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel” (Hjertø, 2013, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 334).

Med bakgrunn i definisjonene på gruppe og team er det derfor aktuelt å se nærmere på hva som skiller de to fra hverandre.

2.2.6 Forskjellen mellom gruppe og team

Skillet mellom grupper og team kan være noe uklart og overlappende. Derimot for å kalle en gruppe et team vises det til noen kriterier som den må inneha: høy ytelse, effektivitet samt aktivt avhengige av hverandres handlinger for å nå felles mål. Videre bør ikke antallet overstige ti medlemmer, dette for å kunne ivareta effektiviteten av praktiske grunner. I tillegg vil et team i større grad enn en gruppe, arbeider med kreativ problemløsning gjennom dynamisk samarbeid. Dette samarbeidet vil da kunne gi en synergieffekt gjennom gjensidig stimulering for å skape større produkt enn hva summen av individer greier (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.7 Subkulturer

I det en gruppe får en felles historie får den også en kultur, og en organisasjon kan inneholde mange undergrupper der det finnes ulike kulturer knyttet til ulike strukturer. Sammenligning, konkurranse og/eller konflikt mellom ulike subkulturer bidrar til å skape og opprettholde kultur innen gruppen, og gjennom dette vil gruppen opprettholde sin identitet (Sherif et.al., 1961; Blake & Mouton, 1961; Alderfer, 1977 referert i Schein, 1985). Individer er medlemmer i ulike subkulturer, og misforståelser mellom individer i ulike subkulturer oppfattes ofte som attribuering til personlighet, men som like gjerne kan ha utspring i kulturelle uttrykk (Allen, 1977, referert i Schein, 1985).

2.2.8 Ulike fortolkningsrammer

I en oppgave som har til hensikt å få en forståelse for oppfatninger av ulike fenomen innenfor kultur og strategi er det relevant å trekke inn ulike perspektiv på organisering. Bolman og Deal (2014) beskriver fire ulike fortolkningsrammer som preger våre “mentale modeller”, og kan hjelpe oss å forstå verden omkring oss. Slike mentale modeller fungerer som kart som vi navigerer etter, og er basert på antakelser og ideer som stemmer med etablerte mønster som er utviklet på grunnlag av våre erfaringer. Våre fortolkningsrammer er således godt etablert, og er styrende når vi foretar oss handlinger som er automatiserte, samt er til hjelp når vi skal ta raske beslutninger (Bolman & Deal, 2014). I en kompleks virkelighet vil det imidlertid oppstå situasjoner der våre mentale modeller ikke er tilstrekkelig for å forklare, forstå eller gi oss direktiver for handling. I slike tilfelle er det behov for å endre tilnæringsmåte, og ta i bruk andre fortolkningsrammer for å gi oss den informasjon som trengs for å forstå og håndtere situasjonen. I mange tilfeller står vi overfor utfordringer der valg av fortolkningsramme ikke gir seg selv, og vi ender ofte med å fortolke situasjonen ut fra etablerte mønster. Innenfor organisasjoner skal komplekse oppgaver løses, og tunge beslutninger tas, og mange aktører er involvert i prosessene. Aktørene kan ha ulike fortolkningsrammer som kan ha betydning for utfallet av valg og beslutninger, og i slike tilfeller vil evnen til å endre fortolkningsramme for å omtolke situasjonen være av betydning. Kunnskap om fortolkningsrammer vil også gi oss en bredere forståelse for andres perspektiv, og en forståelse av at de ulike fortolkningsrammene representerer hvert sitt sannferdige bilde av virkeligheten (Bolman & Deal, 2014).

Bolman og Deal (2014) opererer med fire ulike fortolkningsrammer:

- Den strukturelle rammen, som er preget av stabil organisasjonsstruktur, tydelige mål, oppgavefokus, toppstyring og definerte roller.
- Human Resource-rammen, som beskriver det gjensidige forholdet mellom organisasjon og enkeltmennesker.
- Den politiske rammen, som handler om makt, konflikter, koalisjoner og interessekonflikter.
- Den symbolske rammen, der fokuset er på symboler, myter, historier, visjoner og ritualer.

Bolman og Deal (2014) påpeker at fortolkningsrammene ikke må ses på som enkeltstående perspektiv, men som forklaringsmodeller som kan vise ulike perspektiv på samme situasjon. Slik kan kunnskap om de ulike fortolkningsrammene bidra til å forklare hvorfor empirien viser at gruppens medlemmer kan ha vidt forskjellige, og tidvis motstridende opplevelser av de samme fenomenene.

2.2.9 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan enkelt defineres som “overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). Kommunikasjon fordrer imidlertid at informasjonen har en betydning for mottakeren, og en mer presis definisjon vil være at “kommunikasjon er en prosess hvor man deler informasjon innenfor et delt fortolkningsrammeverk på en slik måte at informasjonen fremstår som meningsfull og brukbar” (Haslam, A., 2004, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015). Å kommunisere er noe vi alle kan, og man skulle tro at dette er noe vi behersker godt. I følge Eide og Eide (1996), er derimot dette noe de aller fleste av oss har fortsatt mye å lære, og viser videre til at nonverbale og verbale ferdigheter i aktiv lytting ligger til grunn for all konstruktiv kommunikasjon. Dette er med å skape en trygghet og tillit som er grunnlag for fruktbar samhandling mellom personer. Dette er en forutsetning for å etablere den relasjonen som i mange tilfeller er nødvendig for å utøve godt strategiarbeid (Eide & Eide, 1996).

3. Metode

Samfunnsvitenskapelig metode er retningslinjer for studier av sosiale virkeligheter, med mennesket i sentrum. Metoden er rammen for hvordan data skal samles inn, analyseres, og til slutt hva dataene forteller oss om blant annet samfunnsmessige prosesser. Innenfor samfunnsvitenskapelig metode er åpenhet, systematikk og grundighet viktige suksesskriterier. Forskningsmetode er det som avgjør om forskningen tilfredsstillende vitenskapelige krav (Johannessen, et al., 2016).

Metodekapittelet har til hensikt å vise at oppgaven oppfyller de vitenskapelige kravene til forskning, samt vise til en rekke utfordringer man står ovenfor når man forsker på egen organisasjon. I fortsettelsen vil vi derfor gjøre rede for våre metodevalg, undersøkelsens fremgangsmåte og til slutt forskningsetiske betraktninger. Først vil vi redegjøre for de valgene vi gjorde angående undersøkelsens vitenskapsteoretisk ståsted.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Et vitenskapsteoretisk perspektiv er et uttrykk for den grunnleggende forståelsen av verdenen teorien bygger på, og hvilket grunnleggende syn man har på erkjennelse. Hvilket vitenskapsteoretisk ståsted, eller perspektiv man inntar, har stor betydning for hvordan man gjennomfører en undersøkelse. En vanlig måte å kategorisere de ulike vitenskapsteoretiske perspektivene på er å skissere to perspektiver som representerer to ytterpunkt: positivisme og konstruktivisme. Noen velger også å dele inn de ulike perspektivene inn i tre ulike grupperinger: det realistiske perspektiv, det fenomenologiske perspektiv og det sosialkonstruktivistiske perspektiv, men hvor hovedskillet går mellom det realistiske perspektiv (positivisme) på den ene siden og fenomenologi og sosialkonstruktivisme på den andre siden (konstruktivisme) (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vi ønsker å studere det som skjer i ledergruppen i lys av de sammenhengene de inngår i, det vil si fenomener som kan være påvirket av flere forhold. Dette taler for å legge et fenomenologisk vitenskapsteoretisk perspektiv til grunn for undersøkelsen. Formålet er å beskrive hvordan fenomener kommer til uttrykk i hele sin kompleksitet og flertydighet. Vi erkjenner derfor at vårt vitenskapelige ståsted befinner seg innenfor det fenomenologiske perspektivet, med ønske om å produsere subjektive beskrivelser og meninger. Derimot er det ikke nødvendigvis slik at det er subjektet isolert sett som er det mest betydningsfulle, men den verden som subjektet refererer til (Justesen & Mik-Meyer, 2015). Den subjektive opplevelsen er dog relevant å få belyst, og oppleves som et vesentlig element i en kvalitativ metode. Subjektets erfaring av fenomenet blir derfor relevant å fremheve i analysene og her spiller både subjektet og fortolkningen en avgjørende rolle. Med det vitenskapsteoretiske perspektivet avklart, går vi nå over til å utdype forskningsprosessen om hvordan vi ønsker å gjennomføre arbeidet for å kunne svare på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet skal si noe om hva og hvem som skal studeres for å svare på problemstillingen. Designet skal videre bidra til økt transparens i forskningen. Særlig gjelder dette innenfor kvalitativ forskning, hvor alle faser må beskrives nøye for å møte validitetskravet (Johannessen et.al., 2016).

3.2.1 Kvalitativ metode

Vår undersøkelse tar utgangspunkt i felles ledermøtet i en ledergruppe innen kommunal forvaltning, hvor vi undersøker nærmere fenomenene kultur og strategi, for å forstå hvordan kultur kan påvirke arbeidet med strategi. Vi har valgt et fenomenologisk design, som ifølge Johannessen et.al. (2016) passer til en studie av menneskers erfaringer med, og forståelse av, et fenomen. Dette designet brukes ofte i forbindelse med organisasjonsforskning hvor forskeren skal se inngående på et bestemt tilfelle.

På bakgrunn av funnene i vår tidligere prosjektoppgave vedrørende opplevelser av kultur og strategi, opplevde vi at det var vanskelig å finne årsaksforhold til opplevelsene. Kvalitative metoder er da, i følge Thagaard (2013) særlig egnet, ved at man får mer systematisk kunnskap om forholdsvis utforskede områder.

Kvalitative metoder er også best egnet til å besvare hvordan-spørsmål, slik som vår problemstilling, i motsetning til kvantitative metoder som først og fremst egner seg til å gi svar på årsaksforklaringer ved hjelp av hypotesetesting. Metoden gjør det mulig for oss å forstå de sosiale prosessene gjennom nyanserte tolkninger, og at vi får anledning til å undersøke dybden og helheten i de valgte fenomenene. *“Hvordan kan organisasjonskultur påvirke arbeid med strategi i en ledergruppe innen kommunal forvaltning”*, er derfor en problemstilling som således kvalitative metoder er best egnet til å besvare.

Forskningsspørsmålet er tiltenkt å utforske benevnte egenskaper ved kultur og strategi i ledergruppen, samt gi en bredere og dypere forståelse av problemstillingen. Slik sett vil en kvalitativ metode gi en ytterligere helhetlig forståelse av det vi ønsker å studere.

3.2.2 Fenomenologisk fremgangsmåte

Med bakgrunn i vår problemstilling, vitenskapsteoretisk perspektiv og forskningsdesign, ble kvalitativ metode i form av individuelle intervju valgt for vår undersøkelse. Dette da metoden er hensiktsmessig ved undersøkelser av fenomener man ønsker å forstå grundig. I tillegg gjør den det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser av det man skal studere når man fordyper seg i sosiale fenomen. Individuelle intervju egner seg også best når temaer som diskuteres er intime eller personlige, og som kan bidra til å få bedre tak i subjektets forståelse (Johannesen et.al., 2019, s. 144).

3.2.2.1 Utvalg

Valg av subjekter sa seg selv med tanke på at vi ønsket å undersøke egen organisasjon med utgangspunkt i egen ledergruppe. Ledergruppen ble derfor forespurt i et felles ledermøte i januar 2021, hvor intensjonen med undersøkelsen ble samtidig presentert. Det ble i tillegg

informert hvordan undersøkelsen skulle foregå, av hvem, estimert tid, på hvilken måte og hvor det skulle avholdes. Samtlige var positive til deltakelse, slik at utvalget består av til sammen åtte personer. I utvalget befinner det seg både enhetsledere og avdelingsledere som arbeider innen et kommunalt forvaltningskontor fordelt på to kontor.

3.2.2.2 Intervjuguiden

Arbeidet med utarbeiding av intervjuguide ble den første og kanskje største utfordringen i samarbeidet. Til tross for at tema og foreløpig problemstilling var klart, ble det mange diskusjoner rundt konkretisering av forskningsspørsmål og hvilke spørsmål intervjuguiden skulle omfatte, samt hvor spesifikke de skulle være. Dette viste seg å være en nyttig og lærerik øvelse, for å skape felles forståelse og aksept for ulike valg og videre retning.

Etter flere møter, utkast og veiledning, stod den endelige versjonen av intervjuguiden ferdig. Den er semistrukturert og består av flere sentrale temaer omkring kultur og strategi, som har til hensikt å finne og beskrive opplevelser fra subjektene på en slik måte at problemstillingen og forskningsspørsmålene besvares. Intervjuguiden har fungert som en sjekklister under intervjuene for å sikre at alle relevante temaer ble dekket. I tråd med fenomenologisk tilnærming har ikke guiden blitt fulgt slavisk, men blitt anvendt som en støtte der vi kunne følge betraktninger som dukket opp underveis og som var av interesse. Den har derfor oppfylt sin intensjon, med å oppmuntre subjektene til å komme med utdypende informasjon. Før vi startet med intervjuene, foretok vi testintervju av hverandre for å vurdere om det var behov for endringer av intervjuguiden (vedlegg 2).

3.2.2.3 Gjennomføring av intervju

Når vi forberedte og gjennomførte intervjuene, var vi åpne for at det kunne skje ting som gjorde at vi fikk et annet spor å følge. Nettopp på bakgrunn av dette var intervjuene semistrukturerte, slik at det var åpent for å kunne forandre seg underveis. På den måten ble det en samtale rundt det som virket viktig og interessant for subjektene, samtidig som vi holdt på rammen, ved å sikre oss at samtalen var innenfor tematikken for oppgaven. Dette er

derimot en mindre forutsigbar fremgangsmåte, men hvor det handlet om å finne ut av det som vi virkelig ville forstå bedre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I følge Johannessen et.al. (2016) kommer menneskers erfaringer og oppfatninger best fram når subjektet kan være med på å bestemme hva som kommer frem i intervjuet. Det var derfor viktig å få subjektene til å utdype gjennom eksempler og historier, for også å finne ut hvordan de så forskjellige på ting eller hvordan de overlappet og var utfyllende til hverandre. På den måten bidro subjektene til å få frem det større bildet, samtidig som det ga oss noen utfordringer med å sammenligne svarene. Dette da vi ikke hadde konkrete spørsmål men i all hovedsak ulike temaer som skulle besvares. Derimot opplevde vi at disse ble godt belyst av subjektene med ulike innfallsvinkler. Dette, i tillegg til måten intervjuguiden var utarbeidet på og gjennomføringen av intervjuet, bidro til at vi fikk et rikelig datamateriale for å kunne besvare vår problemstilling.

Like etter at vi hadde informert om oppgaven vår i felles ledermøte, sendte vi ut invitasjon til intervjuene. Planen var enten å intervju hverandres lederteam eller at begge deltok i intervjuet. Dette for å redusere risikoen for feil fortolkning gjennom å være farget av å kjenne subjektene godt, samt sikre at begge fikk førstehåndskjennskap til det som kom frem. På grunn av covid-19 og dens restriksjoner, måtte intervjuet derimot avholdes av den som var en del av lederteamet. Vi valgte derfor å prioritere fysiske intervju, fremfor digitale med oss begge to til stedet. Dette da vi mente det var den beste løsningen for å ivareta subjektet, kommunikasjonen og ikke minst konsentrasjonen. Intervjuene ble derfor foretatt på egen arbeidsplass i mars 2021 og hadde varighet fra 1-1,5 time. Videre ble de foretatt med lydopptak, hvorav det hos to intervju forelå feil i opplastingen til onedrive, slik at de derfor måtte avholdes på nytt. Alle planlagte intervju ble til slutt gjennomført, totalt åtte stykker, noe som resulterte i 98 transkriberte sider.

3.2.3 Analyseprosessen

I fenomenologisk metode er det vanlig å analysere meningsinnholdet, hvor man leser datamaterialet fortolkende for å forstå den dypere meningen i enkeltpersoners erfaring (Johannessen et.al., 2016). Analysen kan i følge Malterud (2011) beskrives i fire faser og er den fremgangsmåten vi har valgt for å analysere de kvalitative dataene (referert i Johannessen

et.al., 2016, s.171-175). Hele fremgangsmåten ble gjort i fellesskap, med utallige timer på refleksjoner og tolking av materialet.

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnholdet. I denne fasen er hensikten å bli kjent med materialet, søke etter sentrale temaer og sammenfatte dataene. Bearbeiding av intervjuene til sammenfatning ble utført av den som foretok intervjuet, noe som bidro til å repetere og bli godt kjent med materialet. Vi fjernet mest mulig irrelevant informasjon og fortettet den informasjonen vi opplevde som sentral. Vi ble dermed sittende igjen med en sammenfatning av de meningsbærende elementene i intervjuene. Fra totalt 98 transkriberte sider satt vi nå igjen med 60 sider.

2. Koder, kategorier og begreper. Dette innebærer å plukke ut meningsbærende elementer som gir informasjon om de tema som skal studeres. På bakgrunn av sammenfatningene laget vi et analysedokument for hvert intervju, med en egen kolonne der vi satte inn kodene som vi fant passende for teksten. I starten av denne prosessen hadde vi en induktiv tilnærming, hvor vi kodet gjennom å trekke ut meningsbærende element og signalord i teksten. Utover i prosessen, under kategoriseringen, anvendte vi en deduktiv tilnærming, hvor vi så på kategoriene ut fra vår problemstilling og teorien. I tillegg identifiserte vi kodene og aktuelle tekstelement ut fra fenomenene strategi og kultur, ved å markere de med ulike fargekoder. Noen passet inn under begge temaene, og fikk derfor en egen fargekode for dette. Kodene ble videre bearbeidet og sortert i kategorier med tilhørende koder i et eget dokument for hvert subjekt. Her satt vi igjen med fem kategorier med sine tilhørende koder; strategi, møtestruktur, møtekultur, beslutningsprosess og kunnskap. I tillegg var fenomenene kultur og strategi markert med fargekoder i de ulike kategoriene og kodene, avhengig av hvor vi følte de hørte hjemme. En kategori kunne ha mange koder, mens en annen kunne ha få. Dette varierte ut i fra hva subjektene hadde gitt uttrykk for under intervjuet.

3. Kondensering gjennom å trekke ut kodet tekst for å abstrahere meningsinnholdet i kodene. Ut fra de fem kategoriene trakk vi ut tekst fra hvert enkelt subjekt. Når vi leste gjennom teksten på nytt, så vi at det var behov for å endre på benevnelsen av noen kategorier samt legge til flere. Derfor kunne enkelte subjekter ha flere kategorier enn andre, samt noen kategorier fra forrige punkt opphørte. Samtidig anvendte vi de samme fargekodene for fenomenene strategi og kultur også i dette dokumentet. Dette for å se hvilken kategori som tilhørte hvilket tema og fikk på den måten en rød tråd på

fenomenene i prosessen. De kategoriserte tekstutdragene fra hvert subjekt ble så slått sammen og sammenlignet i et eget regneark. Her sammenlignet vi til slutt 12 kategorier som ble utgangspunktet for neste fase i prosessen.

4. Sammenfatning eller rekontekstualisering, er den fasen der materialet analyseres for å identifisere og beskrive mønster, sammenhenger og prosesser. I første runde av analysen delte vi fenomenene mellom oss, med tilhørende kategorier. Denne fordelingen forenklet arbeidet med å finne relevant empiri. Det vi oppdaget underveis, var at flere kategorier kunne legges under begge fenomenene, slik at de måtte gjenspeiles flere plasser. Det var derfor viktig at vi var samkjørte på dette, slik at relevante funn ikke ble mistet i prosessen. Vi endte da med 12 dokument, med tekst fra subjektene sortert i de 12 kategoriene. På bakgrunn av dette, utarbeidet vi to dokument for fenomenene strategi og kultur, og fordelte tekst fra de 12 kategoriene her. Etter nærmere bearbeiding av teksten og sammenligninger mellom kategoriene endte vi opp med tre hovedkategorier: gruppedynamikk, strategiprosess og forholdet til andre. Etter denne kategoriseringen ble altså de tidligere nevnte kategoriene endret til å være underkategorier. Ved en siste gjennomgang ble to av underkategoriene slått sammen, slik at vi endte opp med 11 underkategorier. Dette er empirien som danner grunnlaget i rapporten.

3.2.4 Teoretisk fremgangsmåte

Med bakgrunn i vår tidligere prosjektoppgave og dens funn innenfor strategi og kultur, gjorde at temaet for oppgaven allerede var satt på et tidlig tidspunkt, men uten at de teoretiske referansene forelå klart. Vi hadde på dette tidspunktet ingen klare holdepunkter for hvilken teoretisk retning oppgaven skulle ta, og det var ikke før et stykke ut i analyseprosessen at valg av teori ble diskutert. Bakgrunnen for dette var at vi ønsket at det var innholdet i dataene som skulle generere valg av teori, og ikke omvendt. Denne tilnærmingen til teori gjorde det nok samtidig noe vanskelig for oss i analyseprosessen, da vi ved å benytte en induktiv fremgangsmåte ikke hadde klare teoretiske holdepunkter under koding og kategorisering. Derimot var funnene av en slik karakter, at det ikke medførte utfordringer å finne aktuell teori for å integrere empirien. Utfordringen bestod derimot av å ta teoretiske valg og begrensninger

disse, samt holde på valgene underveis. Dette pågikk i flere runder, før vi følte at vi hadde en noenlunde match mellom det teoretisk rammeverket og datamaterialet.

3.2.5 Forskningsetiske betraktninger

Som mennesker er vi som forskere en del av det vi forsker på. En del av refleksjonen som forsker er å forstå egen påvirkning på forskningen. Dette er spesielt viktig ved bruk av kvalitativ metode, fordi vi som forskere fungerer som filter for datainnsamlingen.

Forskningen kan være implisert av personlige erfaringer i kombinasjon med tiden og samfunnet vi lever i, og vår forforståelse. Det vitenskapelige perspektivet avgjør hvordan vi ser, og hvordan vi tolker det vi ser. At vi som forskere fungerer som filter betyr at det vi ser og hvordan vi ser det, er avgjørende for resultatet (Johannessen et.al., 2016).

Kritikere hevder at hovedutfordringen til kvalitativ forskning er at den gir få holdepunkter for å skille god forskning fra mindre god forskning (Johannessen et.al., 2016). Studiens kvalitet kan derimot komme til syne gjennom begrepene reliabilitet og validitet. Begge kan påvirkes av forskeren, ved at den preges av vår fortolkning og relasjoner til deltakerne (Thagaard, 2018). Vi vil derfor under redegjøre for undersøkelsens validitet og reliabilitet og avslutter med noen etiske betraktninger.

3.2.6 Validitet

I følge Thagaard (2018, s. 189) knyttes validitet til resultatene og hvordan vi tolker data. Det er også knyttet til hvor godt dataene representerer fenomenet og gir grunnlaget for tolkning (Johannessen et.al., 2016, s. 66). Vi har prøvd å styrke validiteten ved å beskrive vårt vitenskapsteoretiske ståsted som representerer grunnlaget for våre tolkninger, samt vise hvordan analysen har gitt grunnlag for de konklusjonene og tolkningene som vi har kommet frem til.

Under gjennomføringen av intervjuene ønsket vi at subjektene utdypte sine svar og kom med eksempler, i tillegg til at vi stilte en del oppfølgings spørsmål rundt det som ble sagt. Dette ga oss en tydeligere beskrivelse av empirien, i tillegg fikk vi kvalitetssikret forståelsen vår av svarene, og på den måten tolket svarene slik de virket intendert av subjektet. For å styrke validiteten og gyldigheten av våre tolkninger ytterligere, sendte vi sammenfatningen av intervjuene tilbake til subjektene, slik at de hadde mulighet til å korrigere og utdype innholdet. På den måte kunne vi forsikre oss om at vi hadde oppfattet essensen av intervjuet mest mulig korrekt. Tilbakemeldingene fra samtlige var at de opplevde at sammenfatningen representerte det som ble formidlet under intervjuet.

3.2.7 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om hvor pålitelig dataene er, og knytter seg til tilliten ved innsamlingen av data, samt ved de data som anvendes (Johannessen et.al., 2016). Dette omfatter både kvaliteten av innsamlet data, og vurdering av hvordan dataene blir anvendt og videreutviklet. Reliabilitet referer til om samme resultat fremkommer om forskningen har vært utført av andre (Thagaard, 2018). Innenfor vår oppgave, med en kvalitativ metode og et fenomenologisk perspektiv, vil en slik fortolkning av reliabilitetsbegrepet ikke være aktuell i og med at dataene utvikles i samarbeid mellom forsker og subjekt. Empirien vil derfor presentere et øyeblikksbilde, det subjektet opplever som sannhet på det tidspunkt intervjuet ble foretatt. Det kan derfor være verdt å bemerke seg at dette øyeblikksbildet befant seg under en pandemi. Videre er reliabiliteten i undersøkelsen er derfor ivaretatt gjennom en spesifikk beskrivelse av fremgangsmåten hvor vi viser til hvordan dataene har utviklet seg i prosessen, slik at studiets fremgangsmåte kan ettergås trinn for trinn.

For å kontrollere egen subjektivitet styrker det studiens troverdighet dersom man er to som forsker sammen (Johannessen et.al., 2016). Oppgaven bærer preg av at vi har vært et tospann gjennom hele prosessen, hvor det meste har vært utført i fellesskap. Der vi har arbeidet selvstendig, har vi hatt regelmessige møter og presentert funnene for å drøfte dem og forsikre oss om at vi har kommet frem til de samme tolkningene. Vi har derfor vært både

sparringspartner og kritiker for hverandre under hele prosessen. På den måten har vi kunnet korrigert hverandres forforståelse, samt redusert vår påvirkning på resultatet i større grad enn om vi hadde vært alene.

3.2.8 Forskning på egen organisasjon

Kvalitativ metode skal kunne sikre kunnskap om fenomen og gi oss evne til å forstå sammenhenger og dybden i fenomener. Metoden kjennetegnes ved at den er både åpen og nær, samtidig fleksibel og strategisk (Johannessen, 2016). Som forsker på egen organisasjon, anses vi som innsideforskere. Innsideforskere har blitt kritisert for å komme for tett på, fordi det øker faren for å miste det distanserte perspektivet på subjektet som forskes på (Nielsen & Repstad, 2006). Derimot argumenterer Nielsen og Repstad (2006) for at den forskningsmessige distansen er et resultat av en pågående analytisk prosess og er dermed uavhengig av nærheten til det som studeres. Nøkkelen er derfor å øke transparensen i forskningen (Nielsen & Repstad, 2006). Dette henger tett opp til reliabilitetsbegrepet, og omhandler at den kvalitative forskningen er utført på en tillitsvekkende måte og oppleves som troverdig. Foruten å tilstrebe en transparent prosess, har vi hele tiden hatt en bevissthet om at vi bedriver forskning på egen organisasjon. Dette opplever vi å ha styrket vårt fokus på vår posisjon, rolle, etiske standard og begrensninger, samt vår selvrefleksjon. Selv om dette kan medføre noen "blindspot", er vår oppfatning at vi vår kjennskap til organisasjonen og ledergruppen, har ført til en bedre forståelse av funnene ved å anerkjenne viktige nyanser i datamaterialet, som ville blitt oversett av andre utenfor organisasjonen. Vi kunne derfor tidlig identifisere nøkkelinformasjon og sette informasjonen i kontekst, og fikk dermed en dypere forståelse av den informasjonen som kom frem. Som innsideforskere anerkjenner vi derimot at vi ikke er, og kan heller ikke være helt objektive, men det er ifølge Nielsen og Repstad (2006) heller ikke idealet.

3.2.8 Generalisering

Kvalitative studier tar sikte på å utvikle en forståelse av de fenomenene man studerer, hvor det er tolkningen av resultatene som gir grunnlag for overførbarheten (Thagaard, 2018). Samtidig blir muligheten for generalisering mindre og mer usikkert når man tar steget inn i

den sosiale verden med individer og grupper (Hernes, 2016). Dette da vi i mindre grad kan sies å arbeide med forutsigbarhet, ved at vi ikke kan forutsi menneskers atferd. Derimot kan teorien være til hjelp med å forklare menneskers atferd, og vi kan derfor forstå handlingene bedre, selv om vi ikke kan forutsi dem. Vårt teoretiske og analytiske rammeverk vil på den måten være forklarende for dette, og er et middel for å skape en forståelse for de fenomenene vi har studert. Den forståelsen vi har kommet frem til, kan derfor være relevant i andre sammenhenger. Den kan anvendes for å kunne forstå en mer sammensatt virkelighet, og kan brukes for å sammenligne situasjoner i lignende eller andre typer organisasjoner.

3.2.9 Etiske betraktninger

Vårt studie har omfattet avholdelse av intervju, slik at vi har fått data som kan knyttes til de personene som har deltatt i prosjektet. Dette medfører at vi må forholde oss til etiske retningslinjer som gjelder for studier som innebærer behandling av personopplysninger. Vi har gjennom hele denne prosessen også vært opptatt av at mennesket vi møter skal være viktigere enn kunnskapen, og har bygd på dette synet gjennom de valgene vi har og skal beskrive.

De etiske retningslinjene for forskning omhandler tre grunnprinsipper knyttet til informert samtykke, konfidensialitet og klargjøring av konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter (Thagaard, 2018). I forhold til informert samtykke, informerte vi om prosjektet i januar 2021 i et ledermøte, der alle i ledergruppen var til stede. Der var det mulig til å stille spørsmål og få informasjon om intensjonen med oppgaven. Ledergruppen var allerede da utelukkende positiv til deltagelse. Like etter ledermøte sendte vi ut samtykkeskjema (vedlegg 1) til hver deltaker, slik at skrivekompetten kom tett innpå informasjonen som allerede var gitt muntlig. Samtykkeskjemaet ble på nytt gjennomgått i intervjuet og signert da. Alle signerte samme samtykkeskjema og fikk samme informasjon om muligheten for å reservere seg.

I noen tilfeller kan forskerne oppleve etiske dilemmaer knyttet til informert samtykke og fenomener man ikke kan opplyse om av hensyn til forskningen (Thagaard, 2018). Slike dilemmaer kunne vi derfor risikere å møte siden vi på forhånd ikke kunne vite hvilke innsikt

dataene ville gi, hvordan vår tolkning av dataene ville være, og om det ville gi uheldige konsekvenser som deltakerne burde blitt gjort oppmerksom på. Derimot opplever vi ikke at empirien har generert informasjon som vi har behov for å holde tilbake, men det har vært behov for å nyansere enkelte funn og utvelgelse av sitat med tanke på å sikre anonymitet og verne om det enkelte subjektet. Dette med bakgrunn i at funnene kunne knyttes til beskrivelser om enkeltpersoner, og for å forsikre oss om at oppmerksomhet ble rettet mot forståelsen av de sosiale fenomenene som analysen presenterer, og ikke mot enkeltpersonene i undersøkelsen.

Det andre grunnprinsippet i de etiske retningslinjene som er knyttet til konfidensialitet ble ivaretatt ved at vi meldte inn, og fikk godkjent prosjektet av norsk senter for forskningsdata (vedlegg 3). I tillegg anvende vi nettskjema diktafon ved lydopptak, slik at lydopptaket kun ble lagret i OneDrive området til Nord universitet. Lydfilen slettes den 24.09.21. Under transkribering av intervjuene har vi anvendt koder for subjektene og personer det har vært referert til. Stedsnavn har også blitt anonymisert og vi har ikke benevnt enheten eller kontorenes navn. Derimot har vi presisert hvilken del av offentlig sektor enheten tilhører, for å definere oppgaven noe. Vi har også vært åpne om hvilket ledernivå som omtales i empirien, uten at dette kan knyttes til enkeltperson. Dette med bakgrunn i at det har betydning for forståelsen av empirien, og bør derfor ikke unnlates. Transkriberingen er lagret på Google disk, som krever totrinnsbekreftelse ved innlogging.

Det siste grunnprinsippet er knyttet til konsekvensene av å delta i forskningsprosjektet. Forskeren har et ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger som går ut over deltakernes integritet (Thagaard, 2018). Vi ønsket å respektere deltakernes autonomi, frihet og medbestemmelse, og la derfor intervjuet til rette på egen arbeidsplass i et tidspunkt som passet subjektene. Foruten å sikre full anonymitet i prosessen og sørge for sikker lagring av materialet, ga vi også subjektene mulighet til å lese igjennom sammenfatningen av intervjuene med mulighet for korrigeringer. Ingen kommentarer ble gitt, og alle opplevde full gjennkjennbarhet i empirien og godkjente den beskrivelsen som forelå. Når oppgaven er ferdigstilt, skal den også presenteres for ledergruppen i et ledermøte. Dette for å kunne gi noe tilbake, men også for at vi skal få kunne redegjøre for våre valg og tolkninger.

Med metodekapittelet avklart, vil vi i neste del gå over til å presentere funnene våre og anvende valgt teori til å analysere utvalgt empiri.

4. Analyse

Dette kapitlet består av to deler. I første del presenteres empirien. I andre del har vi valgt ut den empirien som sammen med teorien vil belyse og gi forklaring på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Bakgrunn for denne todelingen skyldes at vi ønsker å være så lojale mot empirien som overhodet mulig, ved å presentere den så “ren” som det har latt seg gjøre. Vi mener at dette vil også bidra med å gi oppgaven og leseren et bedre bilde av de fenomenene vi ønsker å undersøke, som vi tror og håper kan være en fordel når empirien skal analyseres og forklares ved bruk av teori.

4.1 Empiri

Etter analyseprosessen sitter vi igjen med de beskrivelsene som vi vurderer som relevante sett opp mot problemstillingen og forskningsspørsmålene. I dette kapitlet har vi derfor samlet de meningsbærende elementene fra intervjuene som vi mener beskriver de opplevelsene subjektene har knyttet til fenomenene kultur og arbeidet med strategi. Empirien blir her verken tolket eller drøften, slik at den kan fremstå så empirisk som overhodet mulig. Den består av tre hovedkategorier, og totalt 11 underkategorier. Selv om vi har fordelt kategoriene ut ifra fenomenene strategi og kultur, vil det likevel eksistere en viss overlapp mellom kategoriene, samt mellom kategoriene og temaene. Denne overlappen mener vi vil bli utdypet og forklart i drøftingskapitlet.

4.1.1 Fenomen: Kultur

Hovedkategori 1 Gruppedynamikk

Underkategori 1 Forholdet til fellesskap

“... jeg kanskje føler at i felles ledermøte, så synes jeg ikke det er kjempegodt klima, [...] i forhold til det der med å bli behandlet som en meningsbærer, og bli respektert og. Jeg tenker nå at det er ikke fraværende, men vi har nå litt å gå på, tenker jeg”.

Flere av subjektene opplever at fellesskapsfølelsen ikke er stor, og at det er lite lagfølelse i gruppen. Flere nevner at fellesskapet er knyttet til de lokale lederteamene, ikke den felles ledergruppen: *“det er jo ikke så mye fellesskap utover sakene vi har opp. Hvis at jeg sammenligner med vårt eget lederteam, hvor vi på en måte møtes og er litt mer sånn team jobbene, så representeres det jo ikke et sånt fellesskap”*. Et av subjektene mener at fellesskapet ligger i gruppens felles ønske om å gjøre en god jobb for innbyggerne. Det å sikre likhet gjennom felles drøftinger for å få avklart hverandres synspunkter nevnes også som et element for opplevelsen av fellesskap. Et av subjektene beskriver gruppen som en sammensveiset gjeng, og fremhever at medlemmene har hatt god kjennskap til hverandre over flere år. Samtidig beskrives det av flere at man har ulikt forhold og eierskap til ledermøtet, hvor et subjekt viser til at: *“det er jo en arena hvor vi har invitert det andre kontoret veldig ofte med oss inn for å løfte sammen og få en avklaring”* og viser til at *“jeg ser at vi er veldig mye mer aktiv inn i møteteforma enn hva kollegaene våre på det andre kontoret. Det bekymrer meg at det meldes for lite tema fra det andre kontoret som går på utviklingsarbeid”*. Et subjekt fra det andre kontoret beskriver det slik: *“[...] og det har kanskje vært et møte som jeg bare har vært veldig deltaker i, og jeg har følt lite ansvar for”*. Et av subjektene har en opplevelse av at alle får mulighet til å bidra i diskusjonene: *“det er jo ei engasjert gruppe, jeg føler ikke at det er akkurat noen som tar hele møtet, det er plass til alle sammen”*. Et subjekt kobler dette opp mot ansvaret man har som leder: *“har du ikke noe å si, har du ikke noen mening om det, så holder du snavla. Og har du noe på hjertet, så tar du plassen din. Fordi at du er ansatt i en lederrolle for å være med å drifte organisasjonen til felles mål. Og så kan ikke du være en som sitter og surfer på andres godvilje”*. Et av subjektene reflekterer også over betydningen av hvilken rolle man har generelt i organisasjonen. Det faktum at alle er ledere oppleves å kunne være årsak til at det er vanskelig å utvikle et fellesskap: *“I en ledergruppe så vil det være [...] mange sterke personligheter sammen, det kan være en utfordrende dynamikk”*. Det oppgis videre at man velger hvem man ønsker å samhandle med i ulike forum og i felles oppgaveløsning, ut fra den kjennskap man har til hverandre og hvilke erfaringer man har fra tidligere samarbeid.

De andre som har beskrevet temaet forteller om et klima som er preget av at medlemmene kan synes å være lei av hverandre: *“Men klimaet ellers tenker jeg noen ganger kan være preget av at man blir litt lei av hverandre i noen saker. [...] fordi at det er så masse*

engasjement og så har man ulike saker som man brenner for, og det tenker jeg i og for seg er bra det, men da blir man kanskje ikke like flink å høre etter, eller at man blir til den som snakker". Møtene beskrives som hektiske, krevende, anstrengende og at det er slitsomt å få slippe til: "Heftige møter, du er jo litt sliten. Folk tar med seg proteinbar liksom".

Kommunikasjonen oppleves som utydelig, og det er mye prat som ikke munner ut i konkrete beslutninger eller konklusjoner. Et av subjektene spør om manglende beslutninger er et resultat av at diskusjoner ikke tas fordi det er vanskelig å bli enig, og at denne uenigheten oppleves som ubehagelig å stå i. "[...]vi har jo en del fellespunkt som det ikke blir tatt tak i, er min erfaring da. Så til slutt, så slutter du kanskje å sende opp ting da, når du har gjort det med jevne mellomrom. Så hvorfor tar en ikke tak i det, er det for at diskusjonen er for betent og man skjønner at her blir det vanskelig å bli enig".

Et par av subjektene nevner at enkeltpersoner bidrar til å påvirke dynamikken i teamet: "Så det er for mye preget av enkeltpersoner mange ganger, synes jeg. Og så vet jeg jo at mange synes det kan være problematisk å ta opp ting der. At det blir mere sånn person i stedet for sak". Videre sies det også: "Det er jo noen som tar mer plass enn andre i ei gruppe, også i den her gruppa, og kan kanskje si ting som både provoserer og engasjerer og [...] utfordrer og det kan være hensiktsmessig og det. Samtidig som at det ikke nødvendigvis bestandig er like produktivt da". Dette kan av enkelte subjekter oppleves som engasjement, men medfører at det blir lagt bånd på nysgjerrighet og konstruktive tilbakemeldinger. "[...] kanskje det er sånn det er at det som er av nysgjerrighet i felles ledernetverk kan kanskje bli tolket som at man er vanskelig? Fordi hvis noen begynner å spørre og grave, som er nysgjerrighet, så lurer jeg på om jeg noen gang kan tenke at de er vanskelige, og så er de kanskje egentlig interessert og at det er der vi må endre kulturen vår. Vi må skjønne hvorfor det er et positivt spørsmål, og ikke en kritikk".

Flere av subjektene opplever at kommunikasjonen i gruppa er preget av en ubalanse mellom plasskrevende prat og manglende respons i form av taushet. Man er mer opptatt av fokus på egne saker, egen formidlingslyst og det å sikre seg taletid, enn å lytte til de andre. "Det å lytte og prøve å ta andre sitt perspektiv, det er noe vi alle kan bli bedre på. Det å ikke være så snar til å ta konklusjoner, men å faktisk høre på hva er det du egentlig sier istedenfor å være så full av sine egne tanker at man ikke evner å høre hva den andre sier". Det sparres ikke i

diskusjonene, og refleksjoner har liten plass. “[...] vi sjonglerer ikke, vi tar ikke ballene. Vi kunne kanskje ha vært flinkere på at vi både gi tilbakemelding, men også at vi hadde greid å drodle litt og på en måte fått mer sånn en annen type dynamikk”.

Det nevnes at manglende raushet overfor hverandre medfører at det ikke er rom for provokasjoner som igjen kan bidra til fremdrift. Mangel på nysgjerrighet og positiv respons kan i mange tilfeller dempe kommunikasjonen. Taushet blir tolket som manglende interesse eller passiv motstand. Tausheten medfører også utrygghet på hva de andre i gruppen egentlig mener om temaet: “[...] blir jo litt usikker på hva er det den og den mener, når man aldri sier noe. Man blir usikker på hva er egentlig stillheten”. Mangel på respons oppleves å gi ingen signaler om enighet eller uenighet, og manglende tilbakemeldinger medfører at det ikke blir gitt muligheter til endringer eller forbedringer av hverken kommunikasjon eller annen atferd i møtet.

Det savnes tydelige spilleregler og det menes at det har betydning for møtet: “Vi har ikke definert noe sånn spilleregler, det er nok med å prege møtet det. Det blir jo det hver enkelt legger i det da”. På spørsmål om hva subjektene legger i spilleregler nevnes mangel på felles forståelse både for innholdet i møtene, og hvordan oppfører vi oss mot hverandre. Det beskrives også en mangel på spilleregler knyttet til strukturer i møtet, som fordeling av taletid slik at alle får slippe til, hvordan saker meldes og forberedes. “[...] det jo litt munndiare i det møtet, så noen ganger er det slitsomt å bringe tingene sine til bords og få slippe til”.

Et av subjektene mener at en mulig utvikling av fellesskapsfølelsen må knyttes til endring av kultur, der det er åpenhet for å diskutere, reflektere og stille spørsmål: “... hvis jeg skulle vært bekvem i det møtet, så måtte det ha skjedd noe med kulturen og holdningene og respekten for hverandre [...] At det her er et forum der det virkelig gir mening å bringe problemstillinger til bords, [...] det å finne felles mål og gode måter å løse oppgavene våre på. Og føle at det er en trygg og god arena der vi spiller hverandre god og der vi løfter hverandre da. Jeg savner litt en sånn kultur der da, i det møtet”. Felles oppgaveløsning nevnes også som et moment som kan bidra til å øke opplevelsen av fellesskap, samtidig som enkelte utfordringer med det nevnes: “kanskje det kunne ha vært mer av det, mere på en måte at arbeidet og foregår i

lederteamet da. Men det er jo tidkrevende, det er jo mer effektivt å delegere det ned til to avdelingsledere, og få det gjort [...]”.

Et av subjektene påpeker at det trengs tillit og personlig kjennskap til hverandre for å utvikle et godt team med en sterkere opplevelse av fellesskap i samhandlingen: *“[...] for å jobbe ei gruppe god, fra å bli ei gruppe til å bli et team, så skal det ganske mye tillit, det skal mye kjennskap til, ikke bare det faglige og det profesjonelle, men det skal jo inn i det personlige og, faktisk”.* Subjektet mener at dette utgjør fundamentet for et samarbeidsklima som er en forutsetning når man skal ta tunge og komplekse avgjørelser. Særlig fremheves kunnskapen om hverandres styrker og svakheter. Et av subjektene påpeker at det ikke er gjort forsøk på å endre klimaet i møtet, og at det er mulig å skape endringer i ønsket retning gjennom å åpne for kommunikasjon med dette som tema: *“Men jeg tenker vi skal ikke undervurdere hva man kan fortelle hvis man bare vil, og snakke om ting. [...] hvis vi har lyst, og hvis vi begynner, så tror jeg vi kan greie masse. Så jeg vil ikke si at der ikke er kultur for det. Vi har ikke prøvd det”.*

Et av subjektene påpeker at av og til er det gode diskusjoner og at: *“Alt i alt er det fine møter, ikke noen utpreget møteplagere. Vi har respekt for andre sine synspunkter”.* Et av subjektene beskriver en generelt god stemning uten store utfordringer med samarbeidet.

Bruk av digitale møter nevnes som et viktig moment for opplevelsen av fellesskap ved at man mister den uformelle kommunikasjonen som man har ved fysiske møter: *“Det er jo det med det digitale, at du blir jo fratatt pausene i mellom. Du får ikke den der smalltalken. Du får ikke være i samme rommet og kroppsspråket og [...] du mister veldig mye kommunikasjon”.*

Underkategori 2 Forholdet til tillit og trygghet

Flere beskriver at det ikke er stor grad av trygghet i gruppen. *“Nei, jeg tenker jo at for min del så er det jo en del i grunnmuren som mangler, og der er det jo ...der er det jo tilbake til det med tillit, trygghet og... kjærlighet”.* Et av subjektene mener at dette kan ha årsak i mangel på kjennskap til hverandre, liten kunnskap om hverandres styrker og svakheter, og at det ikke er klima i gruppen for å vise sårbarhet. Flere av subjektene reflekterer over om

mangel på engasjement kan skyldes utrygghet. Et av subjektene nevner tryggheten i teamet som en utfordring i arbeid med endring og utvikling. Det påpekes at medlemmer kan være redd for å bli stilt til veggs: “[...] blir vi litt for tilbakeholden og redd for å si ting fordi at vi er litt for utrygg og tenker at oj, kan nå fort få litt... ja, litt pes for det du sier i disse møtene her, i full offentlighet, ikke sant?” Flere subjekter beskriver at enkeltpersoners atferd preger møtet ved at det blir reaksjoner dersom de tar feil, eller dersom feil blir påpekt av andre: “for at av og til er det noen som ikke skal ha feil når de sier ting, og hvis de blir utfordret på det da, så kan bli sure miner i stedet for at det blir konstruktiv fremdrift”. Et av subjektene mener at kulturen i møtet er preget av enkeltpersoners stil: “[...] handler om at man er ikke alltid så snill med hverandre. Det blir litt sånn arrogant”, og det stilles spørsmål om dette er et utslag av konkurranse, eller om det er personlig stil.

Det oppleves at dårlig intern samhandling preger kulturen, spesielt dårlig samhandling mellom enkelte medlemmer i teamet: ”jeg opplever noen ganger at noen tenker ‘du er ute etter meg’ og at man sitter med litt sånne tanker i møtene her. Også tenker jeg at det er ikke sånn det er egentlig, men jeg tror nok noen opplever det”. Argumenter og meninger oppleves av enkelte av at man blir dolket og stygt behandlet i form av angrep på egne meninger: “... men jeg sitter igjen med en sånn opplevelse at det kan være et møte der du legger hodet ditt på hoggestabben noen ganger hvis du kommer inn med argumenter da” og “Jeg synes jo det har vært ganske krevende, og har til tider følt jeg har blitt sparket føttene under”. Begrepene “overhøvlings” og “overkjøring” blir benyttet av medlemmer fra begge kontor. Flere beskriver en opplevelse av at man ikke blir respektert for egne meninger dersom de bryter med andres, og at dette kommer til uttrykk som angrep på person i stedet for å diskutere uenighet i sak. “[...] litt sånn hersketeknikker og man hele tida skal forsvare det man mener selv. I stedet for å kanskje lytte og høre på hva andre sier”. Kulturen er ikke preget av en “godfot-teori”, der man løfter hverandre og spiller hverandre gode. Det beskrives motstand som medfører at man ikke tør spørre eller utforske i saker der man er usikker. Møter kan oppleves så belastende at enkeltmedlemmer bevisst skjerner seg ved å ikke gå inn i diskusjoner og konfrontasjoner. “Men klart hvis man har den opplevelsen med seg... at man blir omtrent angrepet på grunn av meningene sine så vil jo det føre til at man trekker seg litt tilbake. [...] man veier litt det man skal si, fordi man kan bli litt redd for at det blir feil. For du skal ikke si noe mye feil i møtet før angrepet kommer”. Derimot uttrykker flere av subjektene at de er ydmyke og åpne for tilbakemeldinger på egen væremåte, og at klimaet har takhøyde og aksept for dette: “jeg

er ydmyk for å høre på andre sine meninger, og tenkt at: oj det har jeg ikke tenkt på nei, det var bra du sa”.

Andre beskriver fine møter med aksept og respekt for andres synspunkt og at alle er flinke til å lytte og ta andres perspektiv: *“jeg synes at vi er flinke til å høre på hverandre stort sett. Det å lytte og prøve å ta andre sitt perspektiv, det synes jeg”.* Det sies at det er en generelt god stemning i møtet, med god takhøyde og ingen samarbeidsutfordringer: *“...synes jeg det er supert når jeg samarbeid med (det andre kontoret), jeg har ikke noe problem med det. Vi er ikke uenige sånn”.*

Underkategori 3 Forholdet til intern konkurranse

Flere subjekter fra ett av kontorene trekker frem konkurranseelementet. Uttalelser tilsier at konkurranse preger begge kontor, men eksempler som subjektene kommer med, tyder på at det er det andre kontoret som tillegges holdninger som bærer preg av konkurranse.

Eksempelene omfatter mangel på deling av informasjon, skjulte motiver for beslutninger og manglende vilje til å dele egne erfaringer. Subjektene fra det samme kontoret nevner mangel på åpen dialog, og at man hindrer de andre i å få tilgang til ressurser, erfaringer og kunnskap. *“Og det er kanskje ikke konkurranse da, men at vi holder kortene tett til brystet, men at ja, jeg synes det er konkurranse mellom bydelene mer enn at vi spiller hverandre gode, og om det har noe med dynamikken i gruppa, jeg vet ikke”.* Det blir også fremhevet at det er etablering av praksiser og sterke argumenter for egne meninger, holdninger og sin måte å jobbe på. Det er en felles opplevelse hos det ene kontoret om at de andre ikke ønsker det beste for den andre, eller å bidra til å gjøre de andre gode: *“det er ikke noe godfot-teori som funker... som har versert der, i forhold til å spille hverandre gode som (kontorer). At kanskje har klimaet mer preg av konkurranse mellom (kontorene) da”.*

Konkurranseelementet bekreftes også av det andre kontoret med et annet perspektiv. *“Det at det er ikke nødvendigvis å være så populært at andre har ideer. Vi vil gjerne finne på de selv, istedenfor å si: å gud så spennende, hva holder dere på med dere da”? Det er sånn: ‘nei det skal vi ikke ha”.* Det fremheves at det er lite engasjement og vilje til å tenke nytt og fremtidsrettet hos det andre kontoret. Er par trekker frem at motsetningene ikke bidrar til

konstruktiv samhandling, og at motstand mot andres ideer kommer godt til uttrykk i kommunikasjonen i møtet: *“det oppleves litt som at ‘dere må ikke komme og fortelle oss hvordan vi skal gjøre det’*”.

Også i forholdet til samarbeidspartnere beskriver det ene kontoret seg som mer aktiv i samhandlingen, de stiller opp på forespørsler og bidrar positivt i samhandling *“så opplever jeg at vi er veldig fremoverlent og de er veldig reservert”*. De opplever seg selv derfor som mer engasjert og entusiastisk, og dermed en mer attraktiv samarbeidspartner. Det beskrives et eksempel på mangel på tillit til at det andre kontoret tar tak i oppgaver som skal løses overfor samarbeidspartnerne.

Flere sier at konkurranse og manglende trygghet setter begrensninger for å lytte, betrakte og utveksle erfaringer. Medlemmer av gruppen beskytter egne arbeidsmåter og det man selv tror på, slik at man i mindre grad lytter og tar innover seg den andre enhetens erfaringer og arbeidsmåter. *“Så hvordan skal man på en måte bli mer lyttende, betrakte og ta innover seg, sånn som det (andre kontoret) jobber da. Og se, er dette noe for oss og, i stedet for å beskytte sine egne arbeidsmåter og det man selv tror på”*. Det påpekes at dette medfører at man ikke utnytter kompetansen til hverandre og at delingen av kunnskap blir ustrukturert.

Subjekter ved et av kontorene fokuserer på at ulikheter kommer til uttrykk i ulike kulturer ved kontorene. Et av subjektene beskriver sitt eget kontor som mer fremoverlent og endringsvillig, og derfor tar avgjørelser om å igangsette utviklingsprosjekter som det andre kontoret ikke deltar i. *“Da springer vi forbi vi da, da springer vi foran. Får vi ikke de med oss da, er det for at vi er for fremoverlent, de er litt reservert skjønner du. Vi trenger å balansere litt vet du”*. Det påpekes at dette gir det ene kontoret ulike fortrinn fremfor det andre. Samme subjekt beskriver at det er ønskelig å jobbe i fellesskap med utviklingsoppgavene, og at de gjør forsøk på å trekke med det andre kontoret uten å lykkes.

Underkategori 4 Forholdet til digitale møter

Under intervjuene fremkommer det at digitale møter har erstattet fysiske møter under covid-19, i tillegg til at det har vært noe bruk av hjemmekontor. Flere av subjektene trakk frem den effekten digitale møter har på hvordan gruppen samhandler i møtet. Det ble av flere påpekt betydningen av å miste smalltalken: *“vi har behov for den her smalltalken for å høre hvordan folk har det og ha litt sånn småprat, det har vi godt av. Det sveiser oss sammen som gruppe”* videre sies det vedrørende smalltalk at *“det gjør jo at den uformelle biten i det mister du, hvor man lodder stemningen. den tenker jeg betyr masse”*. Videre beskrives det at man mister pausene og at man får fram mindre av sakene som kan gi fart i diskusjonen. Det trekkes også frem at vi ikke får utvekslet kroppsspråk, noe som påvirker møtedynamikken, samt at rollene i ledergruppen blir utvasket. *“Og det er faktisk litt sånn påvirkende i forhold til møtedynamikk, også påvirkning i forhold til kultur egentlig, fordi at du har forskjellige typer roller inn i ei gruppe. De rollene tror jeg kanskje blir litt mer utvasket når du har det digitalt”*. Det er noe med stemningen i digitale møter, når møtet er over, slår alle av skjermen og legger på røret. Et av subjektene påpeker at digitale møter ikke er noe man bør fortsette med, at de ikke er egnet til all slags typer møtevirksomhet, og at fysiske møter er viktig.

Det trekkes også frem mulige gevinster ved digitale møter: *“[...] før koronaen, når vi alle satt samlet så var det enda vanskeligere å konkludere i sak, at det bare, det ble bare så masse snakk og alle mente mye om sakene [...] der synes jeg at vi har fått mer struktur når vi har de digitalt, at vi greier å konkludere, at vi greier å ta litt mere kjernen i drøftingene, og får konkludert.”* Det oppleves heller ikke at innholdet i ledermøtet har blitt forringet, men at det er kan være vanskelig å ha fokus og være interessert og gi sakene oppmerksomhet. *“Møtene kanskje bærer litt preg av at vi egentlig ikke burde hatt møte. At jeg skulle egentlig skulle ha gjort noe annet. Med digitale møter har det ikke blitt noe likere, det er lettere å rømme, det er lettere å melde seg ut. Det er en sånn uro. Det er dårlig disiplin”*.

Det nevnes at det er mer sparringer når man møtes fysisk, og at man har en mer delende kultur i ledermøtene. Noen mener at digitale møter gjennomføres på en mer strukturert måte, det er mindre av at man prater i munnen på hverandre, og lettere å få med seg innholdet og skrive referat. Andre opplever at det er utfordrende å holde tråden, hvor det vises til at man lett kan miste denne for eksempel ved at det er noen andre sin tur og så ender man med å ikke

få sagt det man ønsket: *“du får pratet om ting mer enn hva du gjør i et digitalt møte, hvor du rekker opp hånden og slår av når du mener du har fått sagt det du skulle ha sagt og så mister du tråden fordi at da var det noen andre sin tur og så får du ikke sagt den greia di”*. Noen trekker frem det positive i at digitale møter er tidsbesparende.

Digitale møter har også effekt på individuell atferd. Noen mener at: *“vi blir mer ydmyke i fysiske møter enn i digitale møter,”* men at: *“samtidig er en det kilde til at ikke alle kommer til orde. [...] derfor hiver noen seg fortere utpå enn andre og så er det noen som ikke kommer frem med sitt synspunkt, og det er synd. For det er jo dyktige folk som sitter i ledergruppen slik at vi mister noe på veien i forhold til digitale møter”*. Møtet kan bære preg av at noen må få frem sitt syn og ikke har tid til å høre på andre. Andre igjen mener at digitale møter påvirker atferden i positiv retning: *“Nå har vi bare digitale møter, og det er ikke like mye rom for den type atferd i de digitale møtene. Dominerende monologer”*. Man får plassen sin etter tur, og blir ikke avbrutt.

4.1.2 Fenomen: Strategi

Hovedkategori 2 Strategiprosess

Underkategori 1 Forholdet til strategiarbeid

“[...] det er masse ting som vi kunne ha avklart på annet vis og heller brukt det her forumet til å snakke om ledelse, og snakke om enhetsavtalen, snakke om strategier, eh... ja. Som vi ikke gjør i det hele tatt. Det er jo nesten fraværende”.

Subjektene kommer med mange synspunkt og eksempler på hvordan de opplever ledergruppens strategiarbeid, hvor det i all hovedsak vises til en opplevelse av manglende strategier og et ønske om mer strategisk arbeid i ledermøtet enn hva det foreligger i dag. Et subjekt trekker også frem et ønske om å foreta en SWOT analyse, for å ha et grunnlag for det strategiske arbeidet.

Et subjekt oppgir at det ikke er tydelig hvordan ledergruppen styrer og implementerer, og flere er usikre på om det foreligger strategisk kompetanse i ledergruppen til å arbeide strategisk. *“At her sitter vi med en del kunnskap om noe, og noen ønsker, og er det noe vi som felles lederteam kunne jobbet med? Så der ser man jo potensialet i lederteamet da, hvis man skjønner besøkestida si. Og er god på strategisk arbeid. Og det er det neste spørsmålet. Er vi god på sånn overordna strategisk arbeid da. Har vi det som kreves av kompetanse”?*

Flere oppgir også at det mangler strategiske planer for enheten og at det er behov for mer fokus på strategiske saker og grundigere saksdiskusjoner. *“Og potensialet for møtet handler kanskje mer om å være tydeligere på det strategiske arbeidet. Og der har vi mye å gå på. Og ha gode diskusjoner og får til gode felles målsettinger, for i dag føler jeg at det er to butikker i butikken altså. Selv om vi vil ha det til å se ut som noe annet da. Så på mange måter, i verste fall, så kan nå det der felles ledermøte være sånn skalkeskjul på en måte. Det ligner på arbeid, sant”?* I tillegg opplever et subjekt at kulturen i gruppen påvirker hvordan man forholder seg til nye forslag: *“Jeg tror at det bærer en del preg av at mange har jobbet innenfor feltet i mange år. Og at vi da kanskje ikke blir best på nye impulser og på en måte kan... kanskje har vi ikke da den takhøyden for å se at noen har et nytt forslag. [...] kanskje det er det som også gjør at vi ikke er så fremoverlent, at det er nesten blitt kulturen vår”.*

Det vises til manglende system i ledermøtet for å arbeide strategisk: *“Men det er jo kjempelenge siden vi hatt sånne felles strategiske møter da. Så da er det så lenge siden, at jeg føler at da klarer vi kanskje ikke å holde tråden for det blir for lenge i mellom, eller at vi har ikke noe system på det, jeg vet ikke”.* Det oppleves også fra et subjekt at det er mange som etterspør enheten og som derfor setter dagsorden for ledermøte, og at det ønskes mer fokus på enhetens virke enn det som man blir påvirket av utenfra. Samtidig uttrykkes det av flere at *“ledermøtene vi har i dag, handler om å sikre dagens drift”* og at det ikke er tid til strategiarbeid. Det oppgis et behov for mer strategiske og grundigere diskusjoner samt en tydeliggjøring av hva som skal ha strategisk fokus: *“Så opplever en kanskje at mye av møtene går med til tilfeldige ting som blir meldt inn fra samarbeidspartnere og folk som vil komme å besøke oss og... ja. Og som sikkert mye av det skal sikkert ha plass i møtet, men i dag kanskje fortrenger det som vi virkelig trenger å ha der da, som går på det litt der felles strategiske og*

det ledelsesfaglige da, som vi bør ha likhet på, men ikke minst lære av hverandre og bli en større faggruppe som lederteam da. Som kan løfte hverandre”.

Flere stiller spørsmål med hva vil vi ha ut av møtet, hvordan skal vi arbeide likt, hva skal implementeres og av hvem. Flere subjekt opplever at enheten ikke er omforent om hva enheten skal være. *“Det tenker jeg og er en utfordring at man er ikke nødvendigvis samlet om hva man ønsker framover. [...] hva er hovedmålene våre, hva er vårt samfunnsoppdrag i det her? Og at det er ikke noe vi snakker om”.* Flere subjekter viser samtidig til at det gjøres lokale strategiske valg uten at det andre kontoret blir involvert, og erkjenner at kontorene arbeider ulikt men sier i tillegg at dette oppleves som akseptert av ledergruppen. *“Så skulle det ledermøtet vært litt mer overordnet, og kanskje der har man blitt enig om mer sånn strategiske føringer. Men i dag så sitter vi hver for oss med de tingene, så sitter vi felles om noe sånne andre ting”.* Videre sier et subjekt at det er greit å arbeide ulikt så fremt resultatet blir det samme, men at man burde vært enige i ledergruppen om de strategiske valgene som tas. Samme subjekt oppgir at enheten har som oppdrag å arbeide likt, men at man på tross av dette gjør det sånn som man liker å gjøre det, og at man kan virke samkjørte i ledermøtet men i virkeligheten arbeider man separat i lederteamene. *“Vi gjør jo ting forskjellig for å si det sånn og et mål er jo at vi skal gjøre ting likt og så er det kanskje litt sånn at det underkommuniseres litt på det vi er ulike på, og så er det sånn ‘jaja de gjør det sånn og vi gjør det sånn’”.* Samme subjekt mener at dette kan ha strategisk betydning: *“man velger å gjøre ting ulikt og det tror jeg kan ha betydning for hvordan vi blir som enhet fremover”.*

Flere subjekter beskriver et konkret saksområde som har utviklet seg ulikt mellom kontorene, med hvordan området er organisert og hvordan sakene blir behandlet. Et subjekt oppgir at man må diskutere mer hvorfor man er ulike. Et annet subjekt opplyser at et utviklingsprosjekt var forankret i ledermøtet, men hvor det ene kontoret besluttet å gjennomføre prosjektet uten at det andre gjorde det samme. Subjektet opplevde derimot at: *“Grunnen til at (det andre kontoret) [...] stoppet i slike prosesser handler ikke om uvilje eller sånne ting men handler om å få tatt del i de strategiske tenkningen som vi har hatt for at vi tok den konklusjonene. Det med å dele litt mer, det med å ufarliggjøre ting, det med å se ting litt mer sammen. Det handler om strategisk ledelse som binder oss sammen”.* Videre sier subjektet: *“Vi har diskusjonen her, og så får vi ikke delt de på samme måte med det andre kontoret. For det er*

ikke bare å dele de i et ledermøte synes jeg, det her er arbeidsprosesser. Og så er ikke målet nødvendigvis slik at man skal gå samme veiene, men jeg synes en del av disse tingene er så grunnleggende viktig for enheten at jeg synes ikke at det er bare greit å si at vi lager oss nye modeller”. Subjektet oppgir også at dagens ledermøte ikke er et egnet fora til strategier på bakgrunn av behovet for driftsfokus, og viser til et ønske om felles ledersamling med strategiarbeid som agenda.

Flere opplever at enhetslederne ikke har en direkte dialog seg imellom, eller er usikker på om det eksisterer dialog mellom dem utenom ledermøtet. Subjektene mener at dette kan ha betydning for det strategiske arbeidet i ledergruppen, da enhetslederne utgjør den strategiske ledelsen i enheten og har det strategiske ansvaret. *“jeg er litt usikker på hvordan (enhetslederne) egentlig samarbeider sånn på strategisk side da, for å på en måte, løfte sammen [...] det har jo betydning for dette”*. Et subjekt spør: *“Enhetslederne, hvor samkjørte er de, og hvor enige er de i forhold til mandatet og hva vi vil oppnå med møtet”?* Et annet subjekt nevner enhetslederdelaktelse i et overordnet strategimøte der ulike satsningsområder blir tatt opp, men hvor man er for dårlig til å ta det inn i ledermøtet. Samme subjekt oppgir at det er behov for å tenke annerledes, og at *“vi kunne blitt bedre på det, å se det store bildet og ikke bare dit nesen rekker”*.

Videre oppgis det at man ønsker mer styringsdata, samtidig som flere subjekter oppgir at man ikke anvender eksisterende data tilstrekkelig, eller at man ikke er god på å etterspørre dette. *“Vi etablerte den aktivitetsloggen for at vi skulle ha noen styringsdata, og for at det skulle være noen strategiske verktøy i det, og så er det ikke etterspurt på en ting”*. Resultatet fra den siste medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført trekkes frem som et eksempel på en rapport med mange innspill som ledergruppen i ledermøtet burde arbeidet mer med. Et annet eksempel viser til at man i ledermøtet gjennomgår rapporter fra fagressursgruppene (intern gruppe med kompetanse på et fagområde), samtidig oppgis det at rapportene i større grad kunne blitt anvendt av ledergruppen til strategisk arbeid.

Underkategori 2 Forholdet til beslutninger

Når subjektene snakker om strategiarbeidet som foregår i ledermøtet, kommer det også opp en del informasjon om hvordan de opplever forholdet til beslutninger. Det kommer frem fra flere subjektene om at det oppleves at man ikke har nok grunnlag for å ta beslutninger, og at man mener for mye om ulike saker uten at man har grunnlag for det man uttrykker: *“Vi kan jo ikke drive å synse [...]. Det blir helt meningsløst for meg, for da kan vi godt trø feil, vet du, for egentlig vet vi ikke hvor vi kan sette inn trykket.”* En annen mener at dette kan ha betydning for en tredjepart: *“[...] fordi at når du går inn i møtet, ikke har du lest deg opp, ikke har du forberedt deg, ikke har du...altså... bare tar det ad hoc. Hvor bra er det for brukerne at ledelsen tar ting på ad hoc?”*. Det vises samtidig til at det er mye tilfeldig som tas opp i ledermøtet og at man ofte har ad-hoc problemstillinger som man forventer en løsning på der og da. Subjektene opplever at det blir utfordrende å konkludere og skulle mene noe uten grunnlag nok. *“...for det blir litt sånn, vi skal ha noe mening om alt, uten å ha noe.... vi har ikke kunnskapen godt nok til å mene noe om alt. Det er bare sånn mye synsinger for meg. Og da er det ikke sikkert vi treffer rett”*. De beskriver at beslutningene preges av å bli tatt på et tynt grunnlag, og noen mener dette skyldes mangelfull forberedelse av sak og at man stiller uforberedt til møtet. Dette oppleves også å kunne medføre taushet ved at man må ta det på stående fot, i tillegg til at det kan skape mindre diskusjoner og drøftinger som er nødvendige for at en sak skal være så godt opplyst som mulig før en beslutning tas. Et av subjektene påpeker at mange diskusjoner ikke ender opp med noe resultat: *“Det er ikke sikkert at det trengs å være behov for at det skal konkluderes på noen ting, men at det blir hengende litt i lufta, har det vel vært noen runder på. Dem henger litegranne bare i lufta, så blir det ikke noe mer med det, på en måte. Det koker litt bort”*. Dette bekreftes av flere: *“[...] mange skal mene noe om det, sant ja? Så tar det nå runden, hvem mener noe uten at vi... klarer vi å konkludere alltid? Det blir masse ord. Det er ikke noe sånn tydelighet, tydelig konklusjon, hva gjør vi videre?”* Et subjekt oppgir at dette kan skape utfordringer med å forstå budskapet: *“Det brukes masse ord som vi kunne brukt to setninger på å få sagt. Og da blir det på et vis [...] problem med å skjønne hva er det, hva er det som sies, hva mente du nå”*.

Flere subjekter oppgir det at en del beslutninger aldri blir gjennomførte eller tatt tak i. *“Hva er det som gjør at vi ikke får landet ting da, og besluttet. Blir det for mye snakk og lite beslutninger? Blir det for mye refleksjoner?”* i tillegg til at *“og så hører jeg jo at det blir sagt*

at ja det der skal jeg ta tak i og det der må vi gjøre noe med, og så kommer vi til neste møte også nei, det der har gått i glemmeboka. Og så koker det litt bort i kålen". Et subjekt forteller at det ikke eksisterer en tilbakemeldingsrapport i ledermøtet: "Men det er en helt uttalt forventning om at det vi beslutter blir fulgt opp. Og så er det spørsmål da, hvor mye vil du ha av rapportering da tilbake. Må du kontrollere at folk gjør jobben sin, eller kan du stole på at de gjør det".

Et subjekt beskriver at det er mange ledd i beslutningsprosessen i ledermøtet, og at det blir vanskelig å trekke trådene sammen. *"(Enhetslederne) har jo ikke noe felles møtepunkt [...] så det gjør jo også at vi da plutselig er ti stykker som skal være med på alle de her beslutningene som kanskje egentlig ligger hos dem (enhetslederne), så driver vi på å blander oss inn i de beslutningene som blir tatt, blir jo tatt av oss alle ti".* Subjektet undrer seg derfor over om beslutningsprosessen, nivåene i ledergruppen og ledermøtets formål hadde blitt tydeligere og enklere dersom enhetslederne har tatt beslutningen sammen. Subjektet reiser derfor spørsmål om denne flate beslutningstakingen bør være slik for alle typer saker og beslutninger. Et annet subjekt oppgir derimot at en slik flat struktur er å foretrekke: *"jeg liker strukturen, jeg liker at det er uformelt, liker at jeg har like mye sjanse til å påvirke et møte som andre har det".*

Flere subjekter uttrykker at det gjøres ulike ting på kontorene uten at det foreligger en felles beslutning eller drøfting i ledergruppen, og opplever at dette underkommuniseres i ledermøtet: *"det tas jo beslutninger på hver enhet som gjør at vi ikke gjør ting i takt".* Et subjekt viser til flere eksempler blant annet ulike beslutninger mellom kontorene på hvordan håndtere restriksjonene og anbefalingene rundt covid-19, ulike utviklingsprosjekt, ulik stillingsutlysning og opplever at det tas ulike grep på forskjellige områder. Et annet subjekt opplyser at *"selv om vi har gjort noen beslutninger i ledermøte, så har det andre kontoret begynt å praktisere noe de ikke skal gjøre. Der er vi litt i utakt med en gang",* og opplever at det er to ulike kontor med ulike ansatte, men at man har et ansvar om å sy seg sammen og at man går i en retning som er lik. *"...satt av mer tid til hvor vil vi, hva vil vi med enhet, sånn i fellesskap. Og at vi beslutter sammen da, at det her har vi bestemt sammen og sånn gjør vi det".*

Underkategori 3 Forholdet til mål

“Nei, vi jobber for lite med (målene), vi jobber nesten ikke med det i hele tatt i ledernetverket, gjør vi jo ikke. Vi har ikke opp målsettingene i enhetsavtalen i ledernetverket. Vi tar det opp på evaluering en gang i blant”.

På samme måte som arbeidet med strategier, opplever flertallet at arbeidet med målene er noe mangelfullt samtidig som det oppgis at dette er noe man ønsker å bruke tid på i ledermøtet:

“... hvordan bruker vi planverket vårt inn i de her møtene. Der tror jeg også vi har stort forbedringspotensiale. Og ha mer strategisk fokus, knytte opp mot enhetsavtale og målsettinger på en tydeligere og bedre måte”.

Et subjekt oppgir at det mangler plan for hvordan man skal arbeide med målene, og at målarbeidet er preget av venstrehåndsarbeid. Flere gir uttrykk for at arbeidet med målene har lite fokus i ledermøtet: *“Og de strategiske målene er jo definert i enhetsavtalene, og vi... nei vi har ikke det som noe tydelig tema i nettverksmøtene har vi ikke”*, men at man ubevisst og indirekte arbeider med målene gjennom sakene i ledermøtet selv om det ikke er systematisk og uttalt: *“Vi har ikke så veldig mye fokus på (enhetens mål). Det ligger nå litt i ryggmargen til oss, sant ja, og at vi, uten at vi tenker over det så er det det vi jobber imot”*. Et subjekt opplever at man arbeider med målene, men da i lokalt lederteam: *“Jeg tror vi jobber med de felles målsettingene, men vi jobber med dem på hver vår enhet i mye større grad. Vi evaluerer sammen i ny og ne, når vi må”*. Et annet subjekt oppgir at det mangler felles eierskap i ledergruppen til hvordan enheten skal nå målene og at lederteamene kjører ulike løp: *“Vi tolker de målene forskjellig, og vi arbeider forskjellig. Det er ikke på de områdene at vi er mest samlet når vi arbeider, det er underlig”*

Flere subjekter ønsker at man i ledermøtet bruker mer tid og fokus på arbeidet med målene, og et subjekt oppgir at dette bør prioriteres fremfor driftsfokuset: *“Vi må ha målsettingen oppe, og det er enhetsavtalene og det er andre strategiske mål gjennom planarbeider da. Det er det vi bør ha fokus på i mye større grad da, enn detaljerte saker”*. Et av subjektene kobler kulturen sammen med måloppnåelsen: *“Så lenge en ikke har et godt fundament i bunnen er det vanskelig å få et samarbeidsklima som gjør at du når målet kjappere”*. I forhold til hvordan subjektene opplever dagens mål for enheten gir de fleste tilbakemelding om at: *“De*

er ikke like relevant for oss alle målene i enhetsavtalen heller da, er de ikke. Så det kan ha en sammenheng med det og, men vi har ikke uttalt det, at vi velger å gjøre det sånn. Det har bare blitt sånn". Det er et ønske om færre og mer konkrete mål som er spisset mot enheten. Et subjekt oppgir at enhetsavtalen (hvor enhetens mål står oppført): "blir litt sånn planer vi lager for å tilfredsstille krav fra noen," og at det er lagt inn mål bare for å ha mål.

Videre oppgir et subjekt at: *"det er ganske mange målsettinger, og det er ikke så lett å vurdere om vi når dem eller ikke, og vi har ikke de styringsdataene vi trenger for å sjekke det ut heller".* Samtidig er det et subjekt som oppgir at det man har måldata på, tar man ikke i bruk i ledergruppen: *"Jo, vi kan bruke aktivitetsloggen for å se på målene våre i enhetsavtalen, eh... og det er vi ikke god nok til. Vi sier at vi skal gjøre det, og så bare havner vi i samme gamle tralten som vi alltid har gjort opplever jeg. Men vi har snakket om det, men vi klarer ikke å gjøre noe med det".* Et annet subjekt viser til resultatvurderingen (enhetenes vurdering av måloppnåelsen). Subjektet mener at med den kunne man gått mer i dybden og foretatt sammenligninger mellom kontorene, som hadde gitt ledergruppen relevant informasjon og grunnlag for videre arbeid.

Underkategori 4 Forholdet til formål

Subjektene blir under intervjuet spurt om hva formålet til ledermøtet er, og gir på bakgrunn av dette flere svar. De fleste informerer om at formålet med møtet er å sikre likhet, og viser da til å sikre like tjenester til brukerne gjennom lik saksbehandling. Flere uttrykker derimot at det er behov for et mandat og en felles forståelse av hva som er oppdraget til ledergruppen i ledermøtet: *"Men det sier jo kanskje litt om møtet når en synes det er litt vanskelig å vite hva egentlig er mandatet til møtet da. Hva er målsettinga med det møtet. Det er sikkert helt obvious hva som skal være mandatet og det overordna målet med det møtet her, og så husker jeg ikke på hva det er. Og er det meg, eller mangler det faktisk"?*

Foruten likhet, vises det også til at formålet skal sikre felles forståelse og felles beslutninger samt sikre informasjon om arbeidet som skjer på hvert kontor. Et subjekt oppgir at formålet er å ta opp saker som angår begge kontor og drøfte felles problemstillinger samt løfte opp utfordringer samlet. En annen oppgir at formålet er det å kunne møte samarbeidspartnere i

ledermøtet, for å få og for å gi informasjon: “... den overordnede strukturen og hensikten med møtet er godt uttalt, det er jo nettopp å ha kontakt med andre gjennom at de kommer på møtet og sikre lik behandling for innbyggerne. Det og synes jeg er godt definert og uttalt da”. Et subjekt uttrykker også at formålet er også å sikre felles endring av praksis og rutiner, samt det å fordele oppgaver i ledermøtet. Et annet subjekt oppgir at: “vi hadde mistet mye hvis vi ikke skulle ha arbeidet sammen. Det er mye som ville ha gått tapt, jeg tror vi hadde kommet til å streve litt hvis vi ikke skulle ha arbeidet sånn som vi gjør”.

Hovedkategori 3: Forholdet til andre

Underkategori 1 Forholdet til egen organisasjon

Subjektene oppgir litt ulike svar knyttet til forholdet mellom ledermøte og ansatte i enheten. Et subjekt opplever at det ikke er noe hemmelig møte, mens flere gir signaler om at ledermøtet er lukket for de ansatte: “[...] nå er det ganske lukket det her felles ledermøte. Ansatte får heller ikke tilgang til referatene, det har jeg spurt om, om det er en feil, for det står ikke noe i de referatene som ikke medarbeiderne skal vite. Kanskje jeg har blingset veldig på det, men jeg tenker at alt det er informasjon som de... så vi har lukket ledernetverket til at dette er vårt. De får ikke engang vite hva vi snakker om. Bare det gjør jo ikke at vi blir en tydeligere organisasjon”. Et subjekt oppgir at ansatte ikke vet så mye om ledermøtet, og vet ikke om de skal vite så mye om det heller. Dette da ledermøtet er for ledere, for å holde fokus på de rette tingene som de skal arbeide med ut til sine ansatte. En annen oppgir at ansatte merker ledermøte gjennom hvordan lederne formidler det man arbeider med og at det man har fokus på i ledermøtet blir også fokus på i avdelingene. Et subjekt beskriver at på grunn av at det gjøres ulike strategiske valg og at beslutninger følges opp ulikt blant lederteamene, opplever de ansatte disse ulikhetene, og viser til eksempler der ansatte har spurt om hvordan det gjøres på det andre kontoret og spurt hvorfor det gjøres ulikt. Et annet subjekt oppgir: “Og det er jo veldig vanskelig for ansatte å forstå, hvorfor er det forskjellig? Om det da er... om de da tenker at det er fordi vi ikke snakker i lag, eller om det er... vet ikke hva de tenker”.

Underkategori 2 Forholdet til eksternt utviklingsarbeid

Subjektene gir inntrykk av at enheten er viktig i forhold til overordnet utviklingsarbeid for området, men det er ulikhet i forhold til hvordan subjektene oppfattes å være involvert i et slikt arbeid: *“Vi har aldri på en måte tatt stilling til hvordan vi skal jobbe opp imot for eksempel utøvende enheter, samarbeidspartnere. Det er eksempel på hva som kunne vært strategisk jobbing da”*. Det vises blant annet til at man ikke har rådgivere som en sparringspartner og til å gi informasjon om saker som skal behandles politisk. *“Handlings- og økonomiplanen er jo det vi ender med å gi brukerne våre, innbyggerne våre. Og at vi på en måte ikke har den pulsen, at vi ikke kommer med innspill [...] og samtidig sier vi at (enheten) er kjernen i organisasjonen...”*. Et subjekt opplever at ledergruppen ikke har stor påvirkning på utviklingsarbeidet, mens en annen oppgir at enheten er involvert i det meste og bidrar mye i utviklingsarbeidet: *“Nå ser jeg veldig gode tendenser fra (toppleidelse) og (stab). Nå etterspør de mye mer innspill på politiske saker og på ting de jobber med internt i stab, så de ikke sitter og knoter alene, og det er jo veldig positivt. Så jeg synes vi er involvert i veldig mye tjenesteutvikling i kommunen”*. Derimot viser samme subjekt til at man ofte blir invitert for sent inn, eller ikke etterspurt i det hele tatt, slik at man da ikke har tilstrekkelig med kunnskap til å kjenne til hva som foregår på området. Enhetens rolle i forhold til å avdekke, melde og forholde seg til utfordringer i utviklingsarbeid beskrives slik: *“Vi ser jo ofte hvor skoen trykker, hvor vi ikke får utløst de tjeneste vi trenger, eller det er dårlig kapasitet eller at... og da vil jeg si at vi er ganske gode til å melde videre til strategisk ledelse og sånne type ting. Men om det skjer så mye ut av det, det er jo ikke... men det er viktig å vite hva vi kan gjøre også. For det er ikke alt vi kan gjøre noe med, men vi kan ihvertfall rapportere og gjøre oppmerksom på problemstillinger”*.

Underkategori 3 Forholdet til samarbeidspartnerne

Flere av subjektene påpeker forholdet til samarbeidspartnere. Et av subjektene peker på at man representer kontorene som en enhet i eksterne fora der vi har rollen som felles virksomhet, og dermed fremstår med et ansikt utad. Et annet subjekt mener at ledergruppen er ikke alltid en like god ambassadør for samarbeidspartnerne våre, på grunn av noen uenigheter med enkelte av dem. Gruppen kan bære preg av dårlige holdninger overfor enkelte samarbeidspartnere, noe som smitter på saksbehandlerne og hele systemet: *“Vi kan jobbe med samarbeidsutfordringer og prøve å finne måter å bli bedre på. Det er jobben vi skal gjøre. Men ikke snakke dårlig om andre enheter. Vi kan ta opp problemstillinger som ikke*

funker og være saklige på det, men jeg synes vi har dårlig holdning noen ganger og det smitter ut. Så det er på godt og vondt, jeg tror det er begge deler". Videre sier subjektet at når lederne er gode påvirker de kulturen positivt, og når de ikke er gode forsterkes dette. At kulturen og måten og atferden har man med seg i andre sammenhenger. Subjektet oppgir at man må arbeide med å løse samarbeidsutfordringer og ikke snakke dårlig om andre enheter.

Flere av subjektene er opptatt av hvordan gruppa oppfattes utad. Et av subjektene stiller spørsmål om: *"Skal vi fremstå som en myndighetsutøver eller skal vi fremstå som et serviceorgan. Det handler om omdømmet vårt, så sånne ting kunne vi snakket mer om og hatt fokus på"*. Subjektet mener at dette utøves forskjellig på kontorene: *"Jeg opplever at vi heller leker litt butikk [...], i praksis så jobber vi hver for oss"*. Et annet av subjektene mener at det ene kontoret blir sett på som mer engasjert og aktiv i utviklingsarbeidet og i samhandlingen med andre enhet enn den andre. Subjektet viser da til at de stiller opp mer på forespørsler og bidrar mer i samhandlingen, og opplever derfor at de er mer engasjert og dermed en mer attraktiv samarbeidspartner enn det andre kontoret: *"vi er med og vil være med og vi tilbyr oss. Det tror jeg gjør at vi blir etterspurt. Vi (det ene kontoret)"*. Subjektet hevder også at det ene kontoret våger å ha meninger, uten at dette implisitt tilsier at det andre kontoret ikke uttrykker meningene sine like tydelig. Derimot påpekes det fra en av de andre subjektene at det kontoret som beskrives som attraktivt, er lite villig til et samarbeid med en samarbeidspartner som man har hatt noen uenigheter med.

4.2 Strategi

I dette kapittelet retter vi søkelyset mot fenomenet strategi, og undersøker det fra et plan- og prosessperspektiv. I en organisasjon vil begge perspektivene alltid være til stede, og for å forstå strategiarbeidet i ledergruppens ledermøte, må man trekke veksler på flere perspektiv. Dette fordi organisasjoner i offentlig sektor på grunn av sin kompleksitet vanskelig kan forstås ved hjelp av en teoretisk tilnærming (Christensen et.al, 2010). Disse perspektivene gjør det derfor mulig å fokusere på, og forklare de tre utvalgte områdene strategi, mål og beslutning.

4.2.1 Sett i fra et planperspektiv

Forståelsen for perspektivet legger til grunn handlinger som noe bevisst og planlagt, med premisser om at organisasjonene betraktes som rasjonelle system (Gotvassli, 2021). Med dette i mente går vi nå nærmere inn på strategi som plan.

4.2.1.1 Strategi

Ledergruppen blir bedt om å komme med eksempler på strategiarbeidet og hvordan dette kan forstås i ledergruppen. For mange av medlemmene stemmer dette godt med synet på strategi som plan, slik det fremkommer i teorien. Selv om ledergruppen ikke har gitt konkret uttrykk for at det foreligger en strategisk plan, viser den derimot til flere element som en strategisk plan sies å bør inneholde. Ledergruppen viser til blant annet formål, mål og områder som det satses på. Den uttrykker kjennetegn på flere verdier, og gjennom formålet kan vi forstå en viss visjon gjennom ledergruppens unisone forståelse av “like tjenester til brukerne gjennom lik saksbehandling”. Begrepene “plan” og “planlegging” går igjen hos flere, i tillegg til behovet for at ledergruppen har et langsiktig perspektiv. I flere arbeid oppgir Mintzberg (1973b, 1978, 1983, 1985) at svært mange definisjoner på, og forståelser av strategi i organisasjoner viser til at strategi er bevisste, planlagte og langsiktige aktiviteter for å gi ressurser slik at bestemte mål kan realiseres (referert i Gotvassli, 2021, s. 82). En slik retning benevnes som en planlagt eller bevisst strategi og kan spores tilbake til Michael Porters

(1980) arbeid om konkurransestrategier overfor omgivelsene (referert i Gotvassli, 2021, s 98). Porters syn er i all hovedsak orientert mot å markedsføre konkurransedyktige organisasjoner, der endring har som formål å effektivisere tjenestene samt posisjonere seg strategisk i henhold til andre aktører i et marked (Gotvassli, 2021, s.98). Denne posisjoneringen bærer lederteamene seg imellom et vist preg av. Dette kommer frem i beskrivelsene av synet på de ytre omgivelsene, og synet på det andre kontoret i forhold til de ytre omgivelsene. Selv om empirien ikke kan direkte overføres til Porters beskrivelser, kan den forstås slik at intensjonen er å sikre seg et fortrinn og en slags utadrettet markedsføring av kontoret sitt. De ulike prosjektene hos det ene kontoret, og dens opplevelser som mer attraktiv og etterspurt enn det andre kontoret, forstås i denne sammenhengen som konkurranseelement. Fra planperspektivet kan dette forstås som en posisjonering strategisk i henhold til andre aktører i markedet (referert i Gotvassli, 2021, s. 99).

Et av Mintzbergs fem syn på strategi har også plan som perspektiv, der plan dreier seg om å utforme en plan for fremtidig virksomhet. Han viser da til flere årsaker til at planlegging søkes: behov for koordinering, oversikt, kontroll og sikre rasjonelle valg (referert i Gotvassli, 2021, s. 111). Samtidig viser flere i ledergruppen til at enkelte planverk er utarbeidet av noen andre, fjernt fra organisasjonen, og at de kun er opprettet for å ha noe å vise til. Man kan derfor undre seg over om dette skyldes et behov fra den overordnede ledelsens for at organisasjonen skal fremstå som strukturert og rasjonell, og at det da egentlig handler om legitimering overfor omgivelsene (Gotvassli, 2021).

At organisasjoner skal betraktes som rasjonelle systemer er et premiss i synet på strategi som plan, der man er opptatt av å realisere fastlagte mål gjennom den mest effektive struktur og prosedyre. For å sikre dette brukes derfor analyser, regler, prosedyrer, rutiner og retningslinjer, og dette er elementer som ledergruppen viser hyppig til (Gotvassli, 2021). Det ytres et behov om et mer bevisst og målrettet strategiarbeid, der ledergruppen ved ulike teknikker og analyser ønsker å gjennomføre en samlet strategiprosess bestående av strategisk analyse, strategiske valg og implementering av strategi. Resultatet kan da ende opp som en strategisk plan som ofte består av visjon, formål, kjerneverdier, satsningsområder, mål og aktivitetsplaner (Gotvassli, 2021). I tillegg til premisset om at organisasjoner skal betraktes rasjonelle system, fordrer også perspektivet en oversikt over alle relevante hendelser som kan

påvirke organisasjonen i fremtiden, samt klare visjoner for hvordan man vil utvikle organisasjonen. Et slikt perspektiv vil derfor være mest aktuelt når omgivelsene er stabile og forutsigbare (Gotvassli, 2021). Ledergruppen derimot, gir inntrykk av å være preget av plutselige hendelser og mange interessenter som stiller ulike og ofte motstridende krav. I tillegg opplever ikke gruppen å ha tydelig retning for hvordan enheten skal fremstå i fremtiden. På den måten kan det derfor være vanskelig for gruppen å bli enige om klare strategier som kan nedfelles i planverk, selv om ledergruppen virker å tro at en plan kan bidra til å skape en viss retning. Mintzberg (1994a) er derfor skeptisk til denne retningen, og mener at den virker å snevre inn de faktiske strategiske mulighetene, hindrer nødvendige og hurtige endringer, samt skaper en kultur preget av makt (referert i Gotvassli, 2021, s.119). Strategiarbeidet kan på den måten bli koblet fra det operative arbeidet i organisasjonen og en tro på at arbeidet kan formaliseres (Gotvasli, 2021).

Selv om det meste av forskning om strategi fokuserer på bedrifter som opererer i et marked, så står strategibegrepet stadig sterkere også i offentlig sektor. De fleste norske kommuner utvikler for eksempel strategiske planer for alt fra næringspolitikk til helse- og sosialsektoren. At stadig flere virksomheter i det offentlige også utsettes for markedskonkurranse, gjør også at det å tenke konkurransestrategi blir stadig mer relevant for denne sektoren. Likevel kan ikke de klassiske teoriene om strategi direkte overføres fra private bedrifter som fungerer i et marked, til offentlig sektor som opererer under andre vilkår. De færreste offentlige organisasjoner står i en markedssituasjon der organisasjonen fritt kan velge hvilket domene den vil operere innenfor (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette har overføringsverdi til organisasjonen som vår ledergruppe er en del av, som vil være i en situasjon der den inkluderer elementer som private organisasjoner ikke ville ha funnet lønnsomme eller interessante. Slike former for markedssvikt vil ofte føre til at offentlige strategier blir mer inkluderende, og dermed mindre skarpe og målrettede enn private organisasjoners strategier (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan forklare ledergruppens forventninger om å bidra mer strategisk både internt, men også eksternt, hvor ledergruppen ønsker å ta del i strategisk arbeid utover eget tjenesteområde. På samme måte kan det også forklare at enkelte opplever mer involvering i tjenesteutvikling på et overordnet nivå, og en større etterspørsel med å bidra i politiske saker. Derimot opplever ikke ledergruppen denne involveringen som tilstrekkelig og viser til politiske beslutninger som bærer preg av manglende forståelse for operasjonaliseringen. Dette kan også forklare opplevelsen av at strategiene oppleves som

mindre skarpe og målrettede, hvis politiske beslutninger gir mindre forståelige føringer. Samtidig kan klarheten mellom mål og middel i offentlige organisasjoner også være en årsak til en slik opplevelse. Dette på bakgrunn av kompleksiteten i oppgavene som offentlige organisasjoner er satt til å utføre, og de ulike hensynene som må avveies når beslutninger skal tas (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Siden strategi nesten uunngåelig er oppfattet i forhold til hva lederne for en organisasjon planlegger å gjøre i fremtiden, har strategi en tendens til å bli behandlet som en analytisk prosess for å etablere langtrekkende mål og handlingsplaner for en organisasjon (Mintzberg, 1985). Ledergruppen er intet unntak, hvorav et av medlemmene viser til et ønske om å foreta en SWOT-analyse som et grunnlag for valg av videre strategisk retning. Flere i ledergruppen etterspør mer styringsdata, for å kunne ha et bedre grunnlag for beslutninger og valg av satsningsområder. I tillegg uttrykker gruppen et behov for mer planverk, både i forhold til strategier men også i forhold til mål. Forskning knyttet til hvorvidt strategisk planlegging har noen betydning for organisasjoners suksess, er derimot høyst usikker, og de fleste studier klarer ikke å påvise noen sammenheng, eller viser at sammenhengene er svake. Andre empiriske studier viser også at det ikke alltid er samsvar mellom den planlagte strategien og den strategien organisasjonen faktisk arbeider etter. Formelle vedtatte strategier, blir ofte ikke iverksatt, i alle fall ikke fullstendig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det samme problemet virker også å forekomme hos ledergruppen. Det vises til manglende implementering og oppfølging av overordnede planer og vedtatte beslutninger i ledermøtet, samt at disse følges opp ulikt av lederteamene. Ledergruppen synes å bære preg av mye påbegynt arbeid, men manglende oppfølging, både av ledergruppen som det formelle forum, men også av enkelte medlemmer som er satt til oppgaven. Man kan derfor undre seg hvorfor den strategiske planleggingen til tross for manglende evidens har så mange tilhengere. Mintzberg (1994, s. 135-141) oppgir at svaret skyldes at tilhengerne ikke ser problemet, eller at selv om strategisk planlegging ikke fungerer etter intensjonen så har prosessen for mange stor verdi (referert i Gotvassli, 2021). Quinn (1980, s. 122) derimot sammenligner prosessen med en regndans, der hensikten er å få det til å regne, men hvor det er deltagelsen i regndansen som har størst effekt (referert i Gotvassli, 2021, s. 120). Kanskje kan dette være med å forstå hvorfor enkelte i ledergruppen opplever at ledermøtet på mange måter blir et skalkeskjul, og at det er om å gjøre å få det til å ligne på arbeid? Det kan derfor virke som at det viktige blir at man planlegger, at man kan vise til at man har en plan, i mindre grad at man forsøker å iverksette

deler av eller hele strategien. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at fokus på plan kan være med på å ta ledelsens oppmerksomhet bort fra iverksetting av strategien. Samtidig kan ønske om og uttrykt behov for plan fra ledergruppen også skyldes at dette er mye lettere å forstå og håndtere for en leder. Når det er beskrevet mange strukturer, maler og prosedyrer blir planleggingen enklere å håndtere, selv om det kan virke som at kanskje ikke perspektiv gir de forventede resultater i forhold til iverksetting og implementering (Gotvassli, 2021).

4.2.1.2 Mål

Strategier er i følge planperspektivet bevisste, planlagte og langsiktige aktiviteter for å gi ressurser slik at bestemte mål kan realiseres (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Organisasjoner i planperspektivet opprettes for å løse en eller annen oppgave og fylle en funksjon, hvor mål er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 37). Det er derfor vanlig å betrakte organisasjoner som virkemidler for å løse oppgaver for å realisere bestemte mål. Samtidig må organisasjonene også avklare hvilke oppgaver man skal konsentrere seg om, hva man ønsker å oppnå (mål) og hvordan man skal klare å oppnå det man ønsker (strategier). Utforming av mål blir derfor et resultat av en analytisk prosess og som ender opp med en strategisk plan som gir anvisning på hvordan en skal nå de ulike målene (Gotvassli, 2021).

Øverst i et "målhierarki" finner vi det som kalles formålet, og som knyttes til eksistensgrunnlaget for organisasjonen, og er definisjonen av hva som er årsaken til at organisasjonen finnes (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 37). Formålet handler ikke bare om organisasjonens oppgaver, men også om samfunnsmessige funksjoner som skal fylles (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Enkelte i gruppen kan sies å ha et relativt planmessig syn på formålet til ledergruppen, selv om de ikke definerer tydelig hva det er som er grunnen til deres eksistensgrunnlag. Vi ser at det i all hovedsak gis beskrivelser av oppgaver knyttet til egen enhet, dog enkelte trekker formålet ut over egen organisasjon og på et mer overordnet plan. Derimot står ikke mandatet og oppdraget til ledergruppen like tydelig for alle medlemmene, hvor utfordringen virker å stå i opplevelsen av målsettingen med ledermøtet. I forhold til synet på mål, kan man også her se elementer av et planfokus, hvor flere henviser til de formaliserte målene som er vedtatt av organisasjonen. Samtidig gis det uttrykk for at

ledergruppen ikke har operasjonalisert målene, og hvor det i tillegg etterspørres en plan for hvordan de skal arbeide med målene. I drøfting omkring synet på strategi som plan vises det til at mange organisasjoner ser ut til å være svært opptatt av selv planleggingen. Dette kan synes å gjelde også her, noe som kan medføre at ledergruppen og dens organisasjon blir mindre opptatt av hvordan de skal handle for å oppnå målene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I følge Gotvassli (2021) forstår nok de fleste arbeidet med mål på samme måte som ledergruppen, som en planlagt handling, men ofte er det slik at det som skjer i praksis, ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med det som er vedtatt. Det kan forklare opplevelsen ledergruppen har til hvordan det arbeides med målene, og viser til at dette gjøres i svært lite grad, eller at det kun gjøres ved den årlige resultatvurderingen. Og da kun for at de må, ikke for at de vil. Det kan derfor virke som at målene heller ikke har den motiverende effekten på ledergruppen, noe som er et av intensjonene med å ha mål. Den styrende effekten som mål ofte kan være, synes også å være fraværende (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Derimot kan det virke som at målene er påtvunget ledergruppen, hvor det vises at de er utarbeidet for å tilfredsstille krav fra noen andre og at det er lagt inn mål bare for å ha mål. Det kan også stilles spørsmål ved legitimitetsfaktoren av målene, ved at målene beskrives som irrelevante for enheten, og om de heller virker å skulle indikere et ytre bilde til omgivelsene og gjennom det få en mer symbolsk betydning. På den måten kan målene være opprettet for å formidle det man ønsker at omgivelsene skal se, uten at dette har noe å gjøre med hva som faktisk skjer, selv om det kan skape legitimitet i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

At målarbeidet ligger noe brakk i ledergruppen, kan også komme av opplevelsen av at de er noe uklare og perifere. Det kan derfor virke som om målene ikke er med på å skape en retning for hvordan ledergruppen skal arbeide. I følge Hoff (2010) er det vanskelig å styre en virksomhet uten klare mål for hva som skal oppnås, eller en presisering av hvilke oppgaver som må løses. For å ha mer klare og entydige mål for hva som skal oppnås, når og av hvem, må målsettingen må brytes ned på ulike nivåer i organisasjonen. Manglende mål- og oppgaveavklaringer kan også skape frustrasjoner og feilaktig ressursbruk som da gir oftest andre resultater enn de som var planlagt (Hoff, 2010). Hoff (2010) mener derfor at ledere må avsette mye tid på å fastsette og avklare overfor organisasjonen de ulike målene som skal nås, og de oppgaver som skal løses. På den måten kan målene i større grad virke som en rettesnor for arbeidet som ledergruppen og enheten er satt til å utføre.

4.2.1.3 Perfekt rasjonalitet

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 309) står ideen om at individer handler rasjonelt sentralt i beslutningsteorien. Å handle rasjonelt betyr ikke noe annet enn at man handler fornuftig, og i beslutningssammenheng angir den hvordan man skal fatte beslutninger når man står overfor et problem (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ut i fra et planperspektiv som legger til grunn stabile og forutsigbare organisasjoner, og fordrer en oversikt over alle relevante hendelser som kan påvirke organisasjonen i fremtiden, er det derfor hensiktsmessig å legge til grunn perfekt rasjonalitet. Perfekt rasjonalitet betyr i denne sammenhengen at den som skal ta beslutningen har klart for seg hva som er målet, har tilgang til relevant informasjon om de ulike løsningsalternativ og konsekvensene av dem, kan rangere alternativene fra mest til minst attraktive, og til sist vil velge det beste alternativet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Enkelte i ledergruppen bærer preg av at de legger til grunn at medlemmene handler rasjonelt når de skal ta beslutninger i ledermøtet, på en slik måte det fremgår i ideen om perfekt rasjonalitet. De viser da til at beslutninger blir iverksatt slik de var intendert, og at man har en tillit til dette. Videre sies det som den største selvfølge at det man har fokus på i ledermøtene blir det man har fokus på i avdelingene. Det vises samtidig til at ledermøtet er for ledere for å holde fokus på de *rette* tingene som de skal arbeide med ut til sine ansatte. Det fremgår også i enkeltes beskrivelser av formålet, at ledermøtet kan virke som et fora der man sikrer informasjon, felles forståelse og felles beslutning på en slik måte at det beste alternativet blir det naturlige valget. Derimot er det naturlig å anta at ledergruppen vil kunne stå ovenfor flere forhold som påvirker hvor perfekt man aksjonerer når en beslutning skal tas. Det kan derfor være verdt å merke seg at perfekt rasjonalitet er ikke en beskrivelse av virkeligheten, men idealet ledergruppen bør strekke seg etter når de fattet beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

4.2.2 Sett i fra et prosessperspektiv

Den grunnleggende betydningen av ordet prosess handler om å være i bevegelse, å komme fra noe og være på vei mot noe. Sett fra et prosessperspektiv er ingenting noen gang avsluttet. Bevegelsen er kontinuerlig, uten noe egentlig startpunkt eller endepunkt. Dette innvirker på

hvordan man ser på organisering og betyr at noe aldri er avsluttet. Et hovedaspekt ved prosessen er at den ses på som en åpen prosess og at selv om mange ting synes forutsigelige, så kan de utvikle seg annerledes enn det som var forventet. Måten prosesser forløper på, er at handlinger avstedkommer nye handlinger. Hver handling består av valg, som avstedkommer nye handlinger med nye valg (Hernes, 2016). Å se på strategi på den måten, retter søkelyset mot hvordan strategier utvikles og utarbeides mer enn hvordan strategier formuleres, designes og planlegges. Det er derfor viktig å forstå prosesser i organisasjonen, som viser hvordan strategi utvikler seg over tid, ofte stegvis, i takt med at organisasjonen tilpasser seg endringer i omgivelsene (Gotvassli, 2021).

4.2.2.1 Strategi

I senere år er det stadig blitt mer vanlig å tenke strategi også i offentlige og frivillige organisasjoner som ikke opererer i et marked, selv om strategibegrepet da får et litt annet innhold enn opprinnelig (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Mintzberg (1994a) hevder at selv om strategier noen ganger vil ha innslag av planlegging, vil de like mye bestå av at de vokser frem og at i virkeligheten vil strategier ofte oppstå eller bli funnet mer tilfeldig (referert i Gotvassli, 2021, s. 100). Som alternativ til Porter sin forståelse på strategi, lanserer Mintzberg (1978) derfor synet på strategier som et mønster i en strøm av beslutninger (referert i Gotvassli, 2021). Mintzberg et al. (1998, s. 180) beskriver hvordan fremvoksende strategier utgjør strategi til tross for at de ikke er resultatet av overveide, planlagte og tilsiktede handlinger (referert i Gotvassli, 2021). Han viser da til at strategi utvikler seg når interne beslutninger og eksterne hendelser flyter sammen og skaper en ny felles visjon om handling blant sentrale medlemmer i ledelsen. Strategiske mål og visjoner blir allikevel endret underveis, siden de blir tolket ulikt i ulike deler av organisasjonen (Gotvassli, 2021). Dette kan forklare ledergruppens mange eksempler, hvor ordet "ulikheter" hyppig anvendes, men som kan forstås på flere og andre måter. Det disse eksemplene virker å ha til felles, er at de har utviklet seg gjennom samhandling med andre, og at utviklingen har blitt påvirket av konteksten som den har vært omringet av. Dette har dermed medført at utviklingen har gått i en utiltenkt retning, og at denne retningen har vært ulik mellom kontorene. Dette kan også forklares med at strategier endres og forbedres i møte med organisasjonens medlemmer, og at strategiutformingen slik sett blir en vedvarende og dynamisk prosess som utvikler seg som et handlingsmønster over tid (Gotvassli, 2021). Samtidig er dette også et typisk trekk ved

fremvoksende strategier, da de utvikles innenfra gjennom at ulike aktører i organisasjonen tar initiativ til ideer og handlinger som videreutvikles og spres til andre deler av organisasjonen. På denne måten er det strategiske handlingsmønstre som utgjør en viktig del av det daglige arbeidet i organisasjonen, selv om de ikke er dokumentert i offisielle planer eller dokumenter (Gotvassli, 2021).

For ledergruppen kan derfor strategiene forstås som utviklingsprosesser som er dynamiske og fleksible heller enn lineære, og kanskje noen ganger også tilfeldige. Derimot avspeiler ledergruppen et syn som er mer nærliggende det planmessige, selv om deler av strategiarbeidet i ledermøtet kan forstås og forklares prosessuelt. Forskning på strategiske prosesser i offentlig sektor viser at det er først og fremst strategi som plan som dominerer, selv om strategiutvikling i praksis er mer preget av mønstre som stadig vokser frem (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan forklare det motstridende i hva ledergruppen gir uttrykk for, mot det ledergruppen opplever i praksis. Hvis vi sammenligner situasjonen til ledergruppen opp mot at planlagte strategier fordrer stabile og forutsigbare, vil strategiarbeidet derfor kunne oppleve en kollaps. Dette da vi lever med ustyrlige omgivelser hvor styring må erstattes med en beredskap overfor det uventede. For dagens organisasjoner er tiden for stabilitet, langsiktig utvikling og forutsigbare markeder over, og noen ganger går også utviklingen i en helt annen retning enn man hadde sett for seg. Derimot er ikke dette i følge Hernes (2016) nødvendigvis negativt, fordi avvik kan gi nye muligheter. Når ting ikke blir som forventet, kan det være fordi noen faktorer har blitt oversett, og de ansvarlige kan lære av det og gjøre ting bedre neste gang. Man må derfor forstå hva de viktigste faktorene i prosesser inneholder og hvordan de innvirker på hverandre (Gotvassli, 2021). For ledergruppen virker det som at den grunnleggende forståelsen av hva man driver med ikke er det sentrale ei heller det mest avklarte i ledermøtet. Det er mer fokus på at de mangler planer og verktøy for strategiarbeidet, enn at ledergruppen sikrer en felles forståelse av hvilken retning de ønsker å bevege seg mot. Derimot viser forskning at det ikke handler om hvor flott og fengende strategien er planlagt eller formulert. Flere empiriske studier har systematisk forsøkt å finne ut om det er noen sammenheng mellom formålsforklaringer, visjoner og strategier i organisasjoner og deres effektivitet. Disse studiene har som regel gitt nedslående resultater i den forstand at man ikke klarer å etablere noen klar sammenheng mellom dette og organisasjoners effektivitet. Noen konkluderer med at de formuleringer som ser ut til å ha

størst effekt, faktisk er de minst «svulstige» og ambisiøse, men heller de som klarest antyder hva man konkret skal gjøre og hva man ikke skal gjøre (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Å bygge en virksomhets framtid i en slik skissert ustabil verden, og ved siden av holde fokus på den ordinære driften, kan bli både komplekst og krevende. Man kan derfor forstå hvorfor virksomhetens fremtid virker å måtte vike for driften i ledergruppen. Studier viser at ledere arbeider i et voldsomt tempo, der aktiviteten er ustabil og skiftende (Irgens & Wennes, 2011). Medlemmene i ledergruppen viser til en oppstykket arbeidsdag som mangler kontinuitet. Arbeidet er også preget av å handle her og nå, og ledergruppen er til stadighet plaget av hva som bør og må gjøres. Gotvassli (2021) viser også til at lederne er preget av stadig avbrytelser, samt at krav om at det skal handles nå gjør det vanskelig for dem å prioritere mellom ulike typer oppgaver. Dette kan derfor føre til at ledergruppens oppmerksomhet blir tatt av de oppgaver som stadig dukker opp, slik at de ikke klarer å prioritere strategiarbeid mellom oppgavene. Slike utfordringer kan igjen føre til at nye strategier vokser frem som en respons på en rekke praktiske utfordringer i det daglige arbeidet i organisasjonen (Gotvassli, 2021). Samtidig kan det også medføre at ledergruppen ikke får mulighet til å tenke dypt nok om dens strategiske retning, som er i følge Mintzberg (1987) en av de store utfordringene som virksomhetsstrategien står overfor. I sin artikkel sammenligner han denne utfordringen med en pottemaker og en leder, der leiren til pottemakeren er strategien til lederen, og hvor både leiren og strategien må lages og styres (Mintzberg, 1987). I Mintzberg (1987) sin metafor er ledere håndverkere og strategi er deres leire. I likhet med pottemakeren sitter de mellom en fortid av bedriftens evner og en fremtid med muligheter. For da å være virkelig håndverkere, må de derfor sørge for en like intim kunnskap om materialene som er til rådighet for arbeidet sitt. I følge Mintzberg (1987) er dette essensen av å lage strategi.

Forestillingen om at strategi er noe som burde skje langt der oppe, langt borte fra detaljene i å drive en organisasjon til daglig, er en av de store feilene ved konvensjonell strategisk styring (Mintzberg, 1987). Dette har Mintzberg og McHugh (1985) billedliggjort som voksende ugress i en hage. Her ser de på strategier som noe som må utvikle seg underveis i en organisasjon, og peker på at strategier i begrenset grad kan planlegges og styres. Videre viser de til at strategier kan utvikle seg på alle slags rare måter og dukke opp på de underligste stedene samt utvikle seg på de mest uventede måtene (Mintzberg & McHugh, 1985). De kan

slå rot på alle slags steder og alt avhenger av ens perspektiv, av hvordan man velger å lese organisasjonens tanker (Mintzberg, 1987). I forhold til ledergruppen, kan det virke som lederteamene har ulikt ugress i hagen sin og ser ulikt på hva som kan utvikle seg til nyttige vekster. Dette med bakgrunn i at det viser til at ett av kontorene virker å ha flere prosjekter på gang, hvorav enkelte hadde rot fra ledergruppen, men som har utviklet seg på forskjellige måter i organisasjonen. I tillegg har andre utviklet seg underveis for å møte et økende behov, eller som en løsning på en utfordring. Det ene kontoret kan derfor virke å bære mer preg av utvikling, og viser selv til en ledelse som er fremtidsrettet og åpen for nye ideer. I følge Mintzberg og McHugh (1985) blir lederens rolle i slike situasjoner å være en kultivator som kan legge til rette for prosessene, men samtidig være en gartner som med sin fagkunnskap, som etter hvert som prosessen løper, skal kunne vurdere hva som kan utvikle seg til nyttige vekster. Det kan derfor virke som om ledergruppen består av gartnere som ulikt vurderer hva som har potensiale til å bli fruktbart, og som ulikt luker hagen sin.

4.2.2.2 Mål

Fremvoksende mål er det som organisasjonen arbeider mot, men som man ikke finner skriftlig nedfelt eller eksplisitt vedtatt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I ledergruppen finner vi flere beskrivelser vedrørende formålet til ledergruppen, som kan forklares bedre med prosessperspektivet enn planperspektivet. Dette da beskrivelsene viser til andre element enn de formelle og vedtatte, men som likevel sier noe om hva som er hensikten med ledermøtet. Det vises blant annet til betydningen møtet har for begge lederteamene, og hvordan man ville ha strevd hvis ledermøtet ikke hadde eksistert. I tillegg kan det virke som enkelte utsagn tyder på at noen har sitt eget formål med møtet, som ikke nødvendigvis samsvarer med de øvrige opplevelser av formålet. Å ha egne målsettinger er ikke uvanlig, skal vi tro på Jacobsen og Thorsvik (2013). Dette da man i en organisasjon vil ha mange forskjellige mennesker og grupper som i mange tilfeller kan ha sine egne målsettinger. Ledergruppen viser ikke implisitt til at de har egne målsettinger, men man ser av eksemplene at målene tolkes forskjellige og at lederteamene arbeider ulikt med målene, som også kan skyldes individuelle målsettinger. I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) kan man da risikere at det oppstår målkonflikter, og at dette er vanlig der det foreligger ulike målsettinger. Dette kan også forstås med at ledergruppen virker å mangle felles forståelse for hvordan enheten skal nå målene, og at

arbeidet med målene foregår mer i de lokale lederteamene enn i den felles ledergruppen. I en gruppe som består av forskjellige mennesker som har ulik oppfatning av hvilke mål som er de viktigste, eller ulike oppfatning på hvordan man skal nå målene, er det ikke uvanlig at det kan oppstå en konflikt om hva som er den beste veien til målet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I tillegg kan en kompleks målstruktur, der målene har ulike funksjoner, også være årsaken til at målene blir tolket ulikt. Selv om en organisasjon kan ha et målhierarki, kan man på grunn av de forskjellige medlemmene ha et mangfold av mål og strategier. Dette da mål har en effekt på hvordan ansatte tenker og handler, og hvordan organisasjonen tilpasser seg omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Derfor kan man ende opp med at strategiske mål og visjoner blir endret underveis, siden de blir tolket ulikt i ulike deler av organisasjonen. I tillegg vil strategiske mål også endres og forbedres i møte med organisasjonens medlemmer, gjennom et mønster av handlinger som genererer utvikling av målenes og strategienes tilstand underveis (Gotvassli, 2021).

Ut i fra ledergruppens opplevelser virker både målene og sammenhengene mellom mål, og mål og tiltak, å være uklare og noe ulikt forstått. Dette kan ha flere forklaringer. Arbeidet med å operasjonalisere mål og etablere slike sammenhenger, kan i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) by på utfordringer for virksomheter. En årsak som trekkes frem er at virksomhetens oppgaver kan karakteriseres som kompliserte, og at det derfor er utfordrende å ha treffsikkerhet til hvilke midler som gir de resultatene man ønsker å oppnå. Offentlige organisasjoner vil også måtte forholde seg til ulike og motstridende hensyn når det skal utformes mål, da de skal drives kostnadseffektive i tillegg til at de skal ta hensyn til demokratiets behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Slik sett kan vi forstå hvorfor det virker vanskelig for ledergruppen å utforme klare sammenhenger mellom mål og tiltak, og at dette kan påvirke arbeidet med målene i ledergruppen på en negativ måte. Dette kan også være med på å skape frustrasjoner, og i verste tilfeller en gal ressursbruk som kan gi andre resultater enn de som var planlagt. Å fastsette og avklare de ulike målene som skal nås, og de oppgaver som skal løses, er det derfor i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) viktig at ledere bruke mye tid på.

4.2.2.3 Begrenset rasjonalitet

Det tas en rekke små, dagligdagse beslutninger som hver for seg har relativt få konsekvenser, men som når de blir gjort, kan få store konsekvenser for organisasjoner. Å forstå prosessen rundt beslutninger kan derfor hjelpe oss med å forstå strategiarbeid. Dette da strategier også er resultater av beslutninger, og for å forstå de må vi også forstå prosessen som ledet frem til disse resultatene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Nøkkelen til å forstå hvorfor en organisasjon ser ut som den gjør, ligger i følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 306) i beslutninger.

Sett fra et prosessperspektiv er det mer legitimt å legge til grunn at mennesker er begrenset rasjonelle. Dette da det ut ifra et slikt perspektiv, og i realiteten, ofte er slik at ingen har full informasjon om alle mulige alternative løsninger med konsekvenser, slik at man velger det alternativet som vil gi mest nytte. Usikkerhet og uklarhet blir derfor to sentrale element i alle beslutninger ved begrenset rasjonalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Begrenset rasjonalitet innebærer at man vurderer enkelte mulige alternative løsninger og enkelte konsekvenser, men denne vurderingen avhenger samtidig av hva man har kapasitet til (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kapasitet virker å være en utfordring når det skal tas beslutninger i ledermøtet, hvor det vises til et møte med mange saker som skal avklares relativt fort. Ledermøtet bærer derfor preg av raske beslutninger, og er i følge Jacobsen og Thorsvik (2013) ofte den måten man både velger og ønsker å ta beslutninger på. Samtidig gjør man da en del beslutningsfeil. Enkelte i ledergruppen frykter at dette er realiteten i mange av sakene i ledermøtet, ved at beslutningene er preget av manglende alternativer og konsekvenser. Ledergruppen risikerer da at mulige alternativer ikke blir vurdert, da de ofte vil velger det første alternativet som dukker opp, og på den måten blir heller ikke mulige konsekvenser vurdert. Samtidig kan det være slik at ledergruppen unngår å måtte velge mellom flere alternativ da valgene kan skape konflikter eller negative følelser i ledermøtet. På den måten vil man få en beslutningsatferd der ledergruppen velger alternativet som virker godt nok, uten at de kan vite at det helt sikkert er det beste (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette betyr derimot ikke at ledergruppen alltid handler irrasjonelt med at de aldri vurderer ulike alternativer eller konsekvenser. Ofte er det heller slik at mennesker streber i utgangspunktet etter å handle rasjonelt. Samtidig kan ingen handle perfekt rasjonelt, fordi ingen har full informasjon om alle mulige alternativer og konsekvenser (Jacobsen &

Thorsvik, 2013).

Beslutningen avhenger også av den informasjonen man utsettes for, den rekkefølgen alternativene presenteres i, og de regler og normer som finnes for å velge mellom alternativene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ut i fra empirien virker det som det er tilfeldig hvilket informasjonsgrunnlag ledergruppen har når det skal tas beslutninger i ledermøtet, og at det er mangelfullt i mange tilfeller. Dette synliggjøres blant annet i at medlemmene verken forbereder seg selv eller saken de har meldt, noe som medfører at øvrige medlemmer også stiller uforberedt når det skal tas stilling til saken i møtet. I tillegg savnes informasjon om utviklingsarbeid hos samarbeidspartnere som vil kunne ha betydning for strategiarbeidet til ledergruppen. Manglende kunnskap og informasjon kan medføre at ledergruppen må basere seg på tidligere løsninger på lignende problem, når informasjonen ikke er lett tilgjengelig og må "søkes" etter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I tillegg til informasjon, vil det som skal besluttes også være avhengig av hvordan det blir formulert, i forhold til hvordan det blir forstått (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette virker å være et kritisk punkt i ledergruppen, hvor både formuleringene og forståelsene virker å være mange og ulike samt tidvis manglende fra enkelte. Vi kan se at det både over- og underkommuniseres i møtet, og at dette påvirker beslutningene. Utfordringen ledergruppen har med hvordan problemet blir formulert og forstått, kan også føre til at noe blir oppfattet som en trussel, selv om det heller burde vært betraktet som en mulighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ofte er det slik at de som fatter beslutningene ikke er de som skal gjennomføre dem, noe som kan føre til at beslutningene oppleves som vage og med rom for fortolkninger. Samtidig skjer det alltid et strategiarbeid på desentralisert nivå, gjennom at ansatte hele tiden tar større eller mindre beslutninger som får betydning for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I empirien finner vi flere eksempler på dette, hvor beslutninger utspringer fra andre arenaer enn ledermøtet, og der hvor små beslutninger har ført til store endringer. Det er også tilfeller hvor felles beslutninger i ledermøtet har generert ulike iverksettelse, der noe har blitt iverksatt mens andre ting ikke har blitt utført. Dette gjelder primært mellom lederteamene, og kan forklares med at lederteamene, etter felles beslutning følger opp beslutningen ulikt. Dette kan skyldes at handlinger avstedkommer nye handlinger der hver handling består av valg, som avstedkommer nye handlinger med nye valg (Hernes, 2016). På den måten kan beslutningene

utvikle seg annerledes enn det som var forventet. Dette er i følge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 343) ikke et ukjent fenomen, hvor studier viser til at det kan oppstå store gap mellom intensjonen som ligger i en beslutning opp mot de resultatene man faktisk oppnår.

4.2.3 Kulturperspektivet

Videre i denne oppgaven utvider vi nå perspektivene med en kulturell forståelse av fenomenet strategi. Dette da plan- og prosessperspektivet vil på noen områder, ikke kunne gi den hele og fulle forklaringen som vi kan legge til grunn for å forstå strategiarbeidet i ledergruppen. På den måten vil vi også få en dypere og bredere forståelse på de fenomenene vi ønsker å undersøke, i tillegg vil perspektivene utfylle hverandre og gi forklaringer som de øvrige hver for seg ikke evner å gi. Sammen vil de bidra med forskjellige innfallsvinkler for å finne forklaringer og bidra til å øke forståelsen av hvordan ledergruppen arbeider med strategi. Kapitlet starter med å følge opp tråden med plan- og prosessperspektivet sett i lys av kulturelle forklaringer. Videre vil gå inn på mer generelle betraktninger som kan belyse vår problemstilling ytterligere.

4.2.3.1 Planperspektivet sett i fra kultur

Schein (1985) peker på at strategier som synes fornuftige ofte ikke er gjennomførbare fordi de grunnleggende antakelsene og verdiene som kreves ikke nødvendigvis er i samsvar med de eksisterende antakelsene i gruppen. Særlig kan spørsmål om ekstern tilpasning da ha betydning for hvordan ledergruppen skal lykkes i arbeidet med utvikling og gjennomføring av strategier. Medlemmene virker å ha ulike antakelser knyttet til ulike erfaringer fra oppgaveløsning, og dersom ledergruppen ikke har en felles forståelse av oppgaver, mål og midler, vil dette påvirke hvordan gruppen vil være i stand til å arbeide med strategier (Schein, 1985).

Ønske om en planmessig tilnærming i arbeidet med strategier og mål kan ha rot i medlemmenes erfaringer fra lignende arbeid innenfor andre kontekster, der oppgaveløsningen har ført til etablering av antakelser om at dette er riktig tilnærming til strategiarbeid. Det er

naturlig å anta at subjektene har samsvarende oppfatninger av at strukturelle elementer er nødvendig for oppgaveløsning. Arbeid innenfor offentlig forvaltning er gjerne preget av planverk, retningslinjer, rutiner og prosedyrer, og mye av oppgaveløsningen foregår innenfor slike strukturelle rammer. Schein (1985) beskriver dette som artefakter, og det er derfor nærliggende å anta at subjektene har sammenheng med disse artefaktene.

Det kan også være interessant å se på perfekt rasjonalitet i lys av kulturen i ledergruppen. Det fremkommer beskrivelser av kommunikasjonsmønsteret i kan være krevende, og at det i mange tilfeller er slik at ikke alle kommer til orde, eller velger å være passive. Dette kan få oss til å stille spørsmål ved om perfekt rasjonalitet er mulig i en kultur der ikke alle argumenter og perspektiver virker å bli vurdert.

Gruppens fokus på planperspektivet kan også forklares ved å se på ulike fortolkningsrammer (Bolman & Deal, 2014). Ønske om mer planmessighet i arbeidet med strategier og mål kan forstås ut fra et strukturperspektiv, der fokuset er på å jobbe strategisk innenfor rammen av overordnet planverk, som overordnede vedtak, forskrifter, og strategiske mål. Imidlertid vil en slik tolkning av fenomenet gi en begrenset forståelsesramme, og det er interessant å vurdere andre fortolkningsrammer som kan legges til grunn for gruppens planperspektiv. Den politiske fortolkningsrammen kan i følge Bolman og Deal (2014) komme til uttrykk gjennom at gruppen kan oppfatte et press fra overordnet nivå om at man skal jobbe planmessig, og at resultat skal vurderes. Resultatvurderinger kan også være gjenstand for sammenligninger med andre enheter, og derfor inneha et konkurranseelement. Planperspektivet kan også forstås gjennom Human resource-rammen til Bolman & Deal (2014). Dersom medlemmene i gruppen har ulike grunnleggende antakelser om overordnede strategier og mål, kan dette føre til utrygghet (Schein, 1985), og da føre til et behov for å ha noe konkret å forholde seg til når oppgavene blir komplekse. De strukturene som ligger i planer vil da kunne bidra til økt trygghet i gruppen. Et annet argument kan knyttes til at arbeid med konkrete planer og formaliserte mål gjør at subjektene slipper å utfordre prosesser som kan kreve samhandling som oppleves ubehagelig. Det er også mulig å se på arbeid med strategi som plan ut fra en symbolsk ramme (Bolman & Deal, 2014). Symbolikken kan ligge i at produktet (planene), resultater fra planarbeidet, samt måloppnåelse knyttes til myter, historier og verdier som

presenteres for resten av organisasjonen, samt til eksterne samarbeidspartnere. Disse symbolene representerer på den måten artefakter i kulturen (Schein, 1985).

4.2.3.2 Prosessperspektivet sett i fra kultur

Schein (1985) trekker frem forholdene rundt intern integrasjon og ekstern tilpasning for å forklare hvilken funksjon kulturen har i en gruppe. Strategier kan da fungerer som styringsredskap både for å håndtere interne forhold i organisasjonen og forholdet til omgivelsene (Schein, 1985). Ledergruppen opererer innenfor en uforutsigbar og ustabil virkelighet, der behovet for å tilpasse seg og justere strategier, mål og arbeidsmetoder ut fra omgivelsene er av betydning for gruppens eksistens. Den atferden som subjektene beskriver kan tilsa at det arbeides mer prosessuelt enn planmessig med strategier og mål, i motsetning til det som uttrykkes. Savnet etter planer, kan tolkes dithen at planmessighet er en forfektet verdi (Schein, 1985).

For å møte utfordringene knyttet til intern integrasjon og ekstern tilpasning, og lykkes i prosessen kan ledergruppen ha etablert felles grunnleggende antakelser om at fleksibilitet og tilpasningsevne er nødvendig i møtet med ytre press og forventninger. Prosessorienteringen i gruppen kan også være fundert i en felles opplevelse av at det ikke gir mening å arbeide med langsiktige og strukturerte planer, siden de må endres uansett. Bolman og Deal (2014) sine fortolkningsrammer kan også bidra til å belyse kulturelle elementer i det prosessuelle arbeidet med mål og strategier. Med et prosessuelt utgangspunkt kan det synes relevant å se på hvordan den politiske fortolkningsrammen kommer til uttrykk hos medlemmene. Det at ledergruppen utsettes for press og forventninger fra ulike interessenter, både internt og eksternt, kan representere interesser fra ulike nivå og profesjoner, og derfor fordre at strategiarbeid og målsettinger er i stadig tilpasning til de kravene de møter (Bolman & Deal, 2014). Innenfor offentlig forvaltning er målsettinger og strategier ofte styrt av overordnede, innehar formelle føringer, samtidig som det også foreligger motstridende krav og forventninger om tilpasning til stadige skiftninger i omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Med stadige krav og tilpasninger kan derfor en prosessuell tilnærming til strategiarbeid være det mest hensiktsmessige. Den strukturelle fortolkningsrammen kan også bidra til å forklare prosessperspektivet. Dette da enheten er en del av en større organisasjonsstruktur, med mange aktører som er delaktig i, og omfattes av, arbeidet med mål

og strategi. For å tilpasse strategiarbeidet til en kompleks organisasjonsstruktur kan stor grad av fleksibilitet være fordelaktig. Også interne strukturer kan prege arbeidet med mål og strategier. Medlemmene i ledergruppen representerer ulike avdelinger, og kan inneha funksjoner som i ulik grad påvirker strategiarbeidet. Også ledergruppens egen møtestruktur kan ha betydning, gjennom at møtenes hyppighet, saksliste og avsatt tid kan prege hvordan arbeidet med mål og strategi legges opp. Strategi som prosess kan også belyses gjennom Human Resource-rammen. Denne fortolkningsrammen tar utgangspunkt i at individer og organisasjon er avhengig av hverandre for å eksistere (Bolman & Deal, 2014). Denne gjensidigheten i tilpasningen mellom meningsfylt arbeid og menneskelige ressurser gir dynamikk i gruppeprosessene, noe som kan speiles i gruppens arbeidsformer, blant annet i arbeidet med strategier. Et annet moment som kan ses i lys av Human Resource-rammen er gruppens beskrivelse av samspillet i gruppen, det kan være bekvemt å unngå å ta beslutninger som kan føre til konflikter. Å tolke strategiarbeidet ut fra denne rammen kan også kobles til engasjement utløst av motiverende faktorer (Bolman & Deal, 2014). Å se på strategi som prosess ut fra symbolsk fortolkningsramme kan forklares med at forskjelligheten mellom medlemmene i gruppen setter sitt preg på samspillet. Den dynamikken som oppstår kan da medføre at prosessene oppleves som mer betydningsfulle enn det håndfaste resultatet (Bolman & Deal, 2014).

4.2.3.3 Organisasjonskultur

Innenfor rammen av kultur betyr strategisk arbeid å arbeide med grunnleggende verdier i organisasjoner. Mintzberg (1987) formulerte dette som å arbeide med «*kollektive delte sinn*», og peker på dette som verdier forstått som felles forpliktelser. I prosessen med å finne metoder og retning for nye mål har verdier stor betydning, gjennom blant annet å påvirke ansattes holdninger og atferd slik at de beveger seg i samme retning, samt å harmonisere egen organisasjon med omgivelsene. Mye av vår ubevisste atferd er fundert i verdier, og slike ubevisste formeninger skaper atferdsnormer som preger hva vi gjør, da særlig i situasjoner der vi møter press. Godt utviklede verdier viser seg å være et solid fundament å støtte seg til når omgivelsene krever rask handling. Felles verdier kan også bidra i utviklingen av en organisasjonskultur som basert på verdier kan utgjøre et godt grunnlag for strategisk ledelse (Gotvassli, 2021).

Studier av organisasjonskultur har sin bakgrunn i antakelsen om at kulturen kan bidra til å forklare organisasjoners suksess. I tidlige studier hevdes det at kulturer som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, er avgjørende for hvor vellykket organisasjonen er (Deal & Kennedy, 1982, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Gjennom opplevelsen av felles normer og verdier kan kulturen bidra til å fremme samarbeid og koordinering, hvor utvikling av en sterk og integrerende kultur kan føre til felles forståelse og samhold omkring organisasjonens mål. I tillegg vil opplevelsen av fellesskap og identitet kunne redusere angst og usikkerhet fordi forventninger og normer gir en forståelse for sammenhenger og rettleiding ved å ta ulike valg (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved å søke forklaringer gjennom å se på ledergruppens felles normer og verdier, kan vi bedre forstå hvordan kulturen virker inn på ledergruppens arbeid med strategi.

For ledergruppen kommer disse normene og verdiene til uttrykk blant annet gjennom bruk av begrep som "likhet" og "ulikhet", og gjenspeiler medlemmenes opplevelser innenfor flere forskjellige kontekster. De to lederteamene kan virke å ha ulike normer og verdier knyttet til felles beslutningstaking, noe som gjør det utfordrende å skape felles forståelse og samhold. Det vises blant annet til at lederteamene tar ulike beslutninger som fører til at det etableres ulike praksiser på hvert kontor. Dette er beslutninger som forblir uavklarte etter diskusjoner, eller der ledergruppen ikke kommer til enighet. Ulikhetene fremkommer også i arbeidet med enhetens felles målsettinger, der det synes å være en etablert praksis med at hvert lederteam arbeider med dette hver for seg. I følge Schein (1985) er utvikling av en felles forståelse av organisasjonens formål og strategi en forutsetning for en gruppes eksistensberettigelse. Schein (1985, s. 44) hevder videre at en gruppes formål befinner seg øverst i et foranderlig prioriteringshierarki, og at det overordnede formålet og de viktigste målsettingene er styrende for utviklingen av strategier. Derimot mangler det en felles forståelse av ledermøtets formål og ledergruppens strategiarbeid og dette medfører at enkelte ikke ser hensikten med møtet og ikke forstår gruppens formål. Med tanke på at dette er en forutsetning for gruppens eksistensberettigelse, vil det derfor være vesentlig at ledergruppen arbeider med å sikre en felles forståelse. Schein (1985) hevder at det viktigste formålet finnes og utledes gjennom å avdekke organisasjonens sterke og svake sider, og hvordan de innvirker på forholdet til

omgivelsene, og at konkrete målsettinger kan utvikles ut fra dette. Medlemmene i ledergruppen bør derfor ha utviklet felles grunnleggende antakelser om dette.

I forhold til de grunnleggende antakelsene, kan beskrivelser av hva ledergruppen oppleve som ulikt, være til hjelp når disse skal avdekkes. Dette omhandler blant annet de ulike oppfatninger vedrørende forståelsen av strategiske føringer, målsettinger og verdier, samt en manglende felles forståelse for mandatet. En ulik tolkning av felles overordnede målsettinger kan påvirke operasjonalisering av målene. I tillegg kan det påvirke hvilken tilnærminger ledergruppen velger for å jobbe mot måloppnåelse, noe som eksemplifiseres gjennom gruppens arbeid med enhetens mål. Dette kan tyde på at medlemmene ikke deler en felles kultur der de erkjenner hvordan de inngår i en større sammenheng, og at utvikling av felles normer, verdier og grunnleggende antakelser ikke er på et nivå som fremmer felles forståelse for hvordan arbeidet skal tilpasses for å nå målene (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det mest uttalte interne målet til ledergruppen er å sikre likhet, både internt i kontorene, og som resultat overfor omgivelsene. Flere har en oppfatning av at dette inngår som en vesentlig del av gruppens formål. Dette ser imidlertid ut til å være underordnet når det kommer til handlinger, det kan derfor synes som om likhet er en forfektet verdi som heller ikke er etablert som en felles grunnleggende antakelse hos medlemmene i ledergruppen (Schein, 1985). Dette kommer tydelig frem i tilfeller der det besluttes at kontorene skal gjøre ting likt, men hvor det ofte ender med at hvert kontor gjør det som passer best, i tillegg til at dette er kjent og akseptert i fellesskapet. Det faktum at medlemmenes forståelse for møtets formål kan synes uklart, samt at det ikke leves opp til gjennom handling, underbygger at gruppen har utfordringer knyttet til felles antakelser om elementer som har vesentlig betydning for utviklingen av kulturen (Schein, 1985). Spesielt vil felles forståelse for gruppens formål i følge Schein (1985), være et svært sentralt element i utvikling av gruppens kultur.

4.2.3.4 Gruppe og team

Det kan ofte være vanskelig å trekke et klart skille mellom gruppe og team. Dette da begge begrepene ofte beskrives med kjennetegn som gjensidig avhengighet, gjensidig samspill og samhandling, felles interesser, mål, verdier og holdninger (Levin og Rolfsen, 2015).

For å kalle en gruppe et team tillegges kriterier som oppgavefokus, høy ytelse og effektivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Katzenbach og Smith (1993) påpeker at en vesentlig forskjell på grupper og team er at i grupper måles summen av individuelle arbeidsprodukt, mens i team måles det kollektive arbeidsproduktet, som ideelt sett skal oppnå synergieffekt gjennom å være større enn summen av de individuelle produktene (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015). Synergieffekt nevnes også av Bolman og Deal (2014), som kobler dette til team der samspill og lagfølelse bidrar til høyt prestasjonsnivå.

Johnson og Johnson (1991) påpeker derimot at en gruppe er mer vidtfavnende enn team, og kjennetegnes av sosial identifikasjon og sosial representasjon (referert i Levin & Rolfsen, 2015). Schein (1985) på en annen side, knytter gruppedannelse til utvikling og opprettholdelse av forhold mellom mennesker som arbeider sammen, samtidig som de nødvendige oppgavene utføres, og gruppens medlemmer utvikler felles grunnleggende antakelser. I beskrivelsen av gruppe legger Kaufmann og Kaufmann (2015) i tillegg til strukturelle faktorer som antall medlemmer, fysisk samhandling, gjensidig lojalitet og at gruppen består selv om medlemmer skiftes ut.

Ledergruppen viser til flere beskrivelser vedrørende opplevelse av fellesskap, men denne er i all hovedsak knyttet til lederteamene, og ikke til ledergruppen. Arbeidet som utføres i lederteamene kan sees på som teamarbeid, men dette kommer ikke like godt frem i forbindelse med arbeidet som foregår i ledergruppen. Et eksempel som trekkes frem er at arbeid med målene foregår i lokalt lederteam, og at den delen av målarbeidet som foregår i fellesskap er evaluering av og til, når man må. Ved å se på empirien kan vi få en klar oppfatning av om de elementene som kjennetegner en gruppe er tilstede i felles ledermøte. Et av gruppens medlemmer beskriver at det er godt samhold i gruppen, men hos de fleste kommer det frem at opplevelsen av fellesskap og lagfølelse er liten. Flere nevner at kulturen

ikke er preget av et klima der det er en opplevelse av at man vil hverandre vel, og der man løfter hverandre og spiller hverandre gode. Det uttrykkes et savn etter bedre samspill mellom medlemmene i gruppen, og at utvikling av en fellesskapsfølelse må knyttes til en nødvendig endring av kulturen i gruppa. Dette konkretiseres ved å nevne relasjonelle elementer som tillit, personlig kjennskap, respekt og åpenhet. Også momenter som felles oppgaveløsning nevnes som viktig for å øke opplevelsen av fellesskap. Kulturelle faktorer som gjensidighet og opplevelse av fellesskap oppleves som lite tilstede i gruppa. Hvis vi da ut fra definisjon av gruppe skal forsøke å finne samsvar, ser det ut til å være knyttet til strukturelle faktorer.

4.2.3.5 Subkulturer

Som nevnt kan kulturen i en organisasjon bidra til å skape en en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap, men det er ikke slik at alle organisasjoner preges av sterkt felles samhold. I mange organisasjoner er det ikke uvanlig at det dannes ulike sosiale grupper, subkulturer, som kan både ha ulik orientering, overlappende interesser, samt stå i konflikt til hverandre (Mayo, 1945; Hatch & Schultz, 1997, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). I lys av dette er det interessant å trekke frem et element som kommer sterkt til uttrykk hos ledergruppen. Dette fremkommer ved at medlemmene fra hvert kontor beskriver vesentlige forskjeller mellom lederteamene, hvor det vises til “oss” og “dem”. Det kan derfor synes som at lederteamene har utviklet sine egne funksjonelle perspektiv i sine respektive organisasjoner, som Lawrence og Lorsch (1967) beskriver som en subkultur, gjennom organisasjonens differensiering (referert i Schein, 1985). I ledergruppen kommer dette til uttrykk ved at medlemmene henviser til sine lokale lederteam når de skal beskrive godt teamarbeid med samhold, gode diskusjoner og faglig fokus. Også de positive relasjonene og forhold som tillit og trygghet knyttes i all hovedsak til de lederteamene. Det kan også virke som at når medlemmer i ledergruppen står ovenfor noe uforståelig, eller blir utsatt for mange inntrykk på en gang, søker de “tilflukt” hos sitt eget lederteam, som redusere den usikkerheten som kan oppstå overfor en ukjent situasjon (Schein, 1985). Dette kan tyde på at lederteamene besitter en opplevelse av samhörighet og en felles forståelse av problemene, mens dette mangler i den felles ledergruppen. Dette tydeliggjør det faktum at ledergruppen består av to team fra hvert sitt kontor, og det som beskrives av ulikheter mellom lederteamene og samholdet intern i hvert team, tilsier derfor ledergruppen innehar ulike sosiale grupper i form av subkulturer (Schein, 1985).

Videre kan sammenligning, konkurranse og konflikt også være med på å forklare hvordan opplevelsen av en felles identitet innen sosiale grupper kan skape og opprettholde subkulturer (Schein, 1985). Konkurransespektet kommer blant annet til uttrykk i ledergruppen gjennom opplevelser av konkurransefokus og selvhevdelse. Et eksempel på dette er at det kontoret som oppleves som mest aktivt beskriver seg selv som mer fremoverlent og attraktiv som samarbeidspartner. Lederteamene bekrefter gjensidig den observerbare atferden som ligger til grunn for denne opplevelsen, men gir ulike forklaringer på hva som ligger bak. Opplevelsene er interessant nok, ikke gjenstand for diskusjoner eller refleksjoner, og de grunnleggende antakelsene ser derfor ut til å forbli ubevisste hos begge parter (Schein, 1985).

Foruten konkurranseaspektet, ser vi at lederteamene også sammenligner seg med hverandre, i beskrivelsene av kulturen i lederteamene, samt de to teamenes oppfatning av seg selv og det andre teamet. Dette kan tolkes som en av de utfordringene som Schein (1985) knytter til intern integrasjon, der han hevder at en felles forståelse av gruppens grenser, og kriterier for medlemskap er avgjørende for at gruppen skal kunne opprettholde et bilde av seg selv. Schein (1985) trekker inn at medlemmenes tilknytning til ulike subkulturer også kan utfordre gruppens grenser. Med dette menes grensene i både båndene mellom enkeltmedlemmer og grupper av medlemmer, samt gruppens grenser mot omverdenen. Medlemskapet i ledergruppen er styrt av organisatoriske strukturer, derimot er det ulike opplevelser av tilknytning til gruppen. Dette støtter opp om antakelser av at de tydeligste grensene for gruppen ikke går mellom gruppen og omgivelsene, men i større grad mellom lederteamene som er representert. I følge Schein (1985) vil kriteriene for om man er “inne” eller “ute” ofte være resultat av utprøving av grunnleggende antakelser om overordnede forhold som formål, mål og midler. Det at tilknytningen er i større grad til lederteamene enn til felles ledergruppe, kan derfor ha en forklaring i at gruppen ikke har prøvd ut grunnleggende antakelsene om overordnede forhold i den felles ledergruppen.

Schein (1985) knytter subkulturer også til strukturer, og hevder at kultur oppstår i det en gruppe får felles historie. Slik sett gir det mening at det kan oppstå subkulturer i ledergruppen, som har en organisasjonsstruktur bestående av to kontor og tilhørende lederteam. Derimot har ledergruppen en lang historie sammen, og de fleste medlemmene har kjent hverandre over lang tid. Man kan anta at dette har gitt en sosialiseringssprosess både

innad i ledergruppen, men også innad i de to lederteamene. Samtidig ser vi at empirien viser til manglende læringsprosesser og deling av de grunnleggende antakelsene i ledergruppen, på tross av lang og felles historie. Schein (1985) hevder at at sosialisering inn i en gruppe er en kompleks og vedvarende læringsprosess, og som er knyttet til både den totale kulturen i organisasjonen samt til ulike subkulturer. For ledergruppen kan dette være en forklaring, ved at sosialisering inn i de to teamene har medført at grunnleggende antakelser ikke har blitt endret eller justert gjennom sosialiseringsprosessen i felles ledergruppe. Dette styrker antakelsen ytterligere om at gruppetilknytningen i større befinder hos lederteamet. Med ulike subkulturer og ulike sosialiseringsarenaer risikerer derfor ledergruppen å utvikle en utrygghet og en fremmedgjøring, fremfor en tilknytning til ledergruppen. Dette kan igjen medføre en usikkerhet og innadvendthet (Schein, 1985).

4.2.3.6 Ulike fortolkningsrammer

Vi har vist til at grunnleggende antakelser oppstår gjennom at felles erfaringer med oppgaveløsning bidrar til å etablere felles sannheter i en gruppe (Schein, 1985). Denne oppfatningen kan nyanseres ved å trekke inn Bolman og Deals (2014) ulike fortolkningsrammer for å forklare hvordan ulike individer kan oppleve samme fenomen på forskjellige måter.

I samhandling mellom medlemmene i ledergruppen kan hver enkelt forståelsesramme bidra til å forklare individuell atferd, kommunikasjon, reaksjoner og fokus. Bolman og Deal (2014) påpeker at fortolkningsrammene ikke er ensidig til stede og stabile hos hvert enkelt individ, men kan forekomme i ulike kombinasjoner ut fra både egenskaper ved konteksten, samt forhold ved individet. For å håndtere uenighet og mellommenneskelige misforståelser i ledergruppen, kan det være hensiktsmessig å sikre at gruppen har tilstrekkelig kunnskap om, og forståelse for den betydningen de ulike fortolkningsrammene har for samspillet i gruppen. Dette kan gjøres gjennom å ha en åpen kommunikasjon om forskjellighetene med den hensikt å oppnå forståelse for de individuelle ulikhetene. Åpenhet om de individuelle ulikhetene kan også bidra til økt tillit og trygghet i gruppen, gjennom at man får dypere kjennskap til hverandre. Dette kan i neste omgang øke tryggheten for å være meningsbærer for andre perspektiv, noe som videre kan igangsette refleksjoner og nye prosesser. Også de

utfordringene som beskrives knyttet til subkulturer bør være gjenstand for åpen kommunikasjon med mål om å legitimere uenigheter og forskjeller. Dersom dette medfører endringer i, eller utvikling av nye felles grunnleggende antakelser, kan dette bidra til å påvirke både arbeidsprosesser og samspillet mellom medlemmene i gruppen (Schein, 1985).

Ulike fortolkningsrammer hos medlemmene i gruppen er ikke bare en kilde til uenighet og konflikter. I følge Bolman og Deal (2014) er forskjellighet både hensiktsmessig og nødvendig i en organisasjon. Dette da det åpner for at ulike perspektiv bidrar til å påvirke individene gjennom kommunikasjon og refleksjon, og dermed kunne skape større forståelse for forskjelligheten. Blant annet vil fremdrift og utvikling i strategiarbeidet avhenge av at elementer fra flere perspektiv som kan utfylle hverandre, og som videre vil ligge til grunn for ulike valg og beslutninger. Vi trenger likevel et felles fundament gjennom verdier, holdninger og begrepsapparat som gir arbeidet en retning, og gjør at arbeidet oppleves som forutsigbart og meningsfullt, samt sikrer samhold i gruppen (Schein, 1985).

4.2.3.7 Gruppedynamikk

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 350) beskriver gruppedynamikk som “det vitenskapelige studiet av gruppers handlinger, prosesser og endringer - hvordan aktiviteter spiller sammen og virker på hverandre”. Gruppesamhold kan videre beskrives som medlemmenes grad av binding og tiltrekning til gruppen, følelsen av å være en enhet, samt gjensidig tillit og forpliktelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som nevnt er det en opplevelse av manglende lagfølelse og tilhørighet til den felles ledergruppen. Medlemmene i ledergruppen er tydelige på at samspillet ikke fungerer så godt som ønsket og at fellesskapsfølelsen er knyttet til de lederteamene og ikke til selve ledergruppen. I tillegg er det ulik grad av engasjement mellom medlemmene i ledergruppen, hvor noen tenderer til passivitet og tilbaketrekning mens andre tenderer til overkommunikasjon og “hyperaktivitet”. Dette medfører at enkelte unnlater å ta ansvar for å sikre fremdrift i strategiarbeidet, mens andre tar over det som enkelte unnlater. Dette kan tyde på en ubalanse i medlemmenes følelsen av gjensidig forpliktelse overfor ledergruppens strategiarbeid, som vil ha stor betydning for opplevelsen av samholdet i gruppen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Gruppeprosesser omfatter også hvordan medlemmenes handlinger og prosesser spiller sammen og påvirker hverandre, og videre faktorer som fremmer eller hemmer gruppens evne til oppgaveløsning og beslutningstaking. Dette må sees i sammenheng med oppgavene som skal løses, hvor det bør være en gjensidig påvirkning mellom samholdet og utførelsen av arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). På den måten fordrer oppgaveløsningen et tett samspill mellom medlemmene, og som kan da øke samholdet i gruppen. En felles “mental modell” av oppgavene bidrar til økt ytelse og lettere oppgaveløsning (Forsyth, 2014, referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015). En slik felles oppgaveløsning trekkes også frem av enkelte i ledergruppen, men som ikke prioriteres i ledermøtet på grunn av tidspress og effektivitet i oppgaveløsningen. Oppgavene blir derfor blir delegert, og arbeides ikke direkte med i ledergruppen. Håndtering av komplekse oppgaver forutsette at man må se på helheten for å få forståelse for enkeltoppgavene (Levin & Rolfsen, 2015). Jo bredere kompetanse ledergruppen som helhet innehar, jo bedre forutsetninger vil det være for å se oppgavene fra ulike perspektiv. Felles forståelse for helheten vil også gjøre det mulig å fordele individuelle oppgaver, som løses ut fra den enkeltes kompetanse uten at helheten tapes. For at ledergruppen skal kunne lykkes er det derimot noen faktorer som må være tilstede. Oppgavene som skal løses må være egnet. Oppgavene må i tillegg ha forankring i mål, og målene må være tydelige slik at innsatsen styres i samme retning, samt at målene danner grunnlag for å evaluere innsatsen. Oppgavene må også inneha tilstrekkelig kompleksitet til at de ikke kan løses individuelt, men krever samarbeid og tverrfaglig tilnærming. Målsettinger og oppgaver må gi mening for å sikre motivasjon hos medlemmene. Gruppens ledelse er også en faktor som har betydning for gruppens suksess. Gruppen må også ha tilstrekkelige ressurser til å løse de oppgavene de er satt til, samt støtte og lojalitet i den øvrige organisasjonen for å sikre effektivitet av de beslutningene som tas (Levin & Rolfsen, 2015). Med dette i mente kan det derfor virke som om ledergruppen mangler felles forståelse for helheten, og at de kanskje ikke alltid har oppgaver som egner seg løst i ledergruppen. Derimot virker det som om ledergruppen har kompetanse på å løse de oppgavene som befinner seg i ledermøtet, selv om det primært omhandler drift og mindre av strategiarbeid. En annen årsak til at oppgavene oftes løses av enkeltmedlemmer og ikke av gruppen i sin helhet, kan komme av tillit. Tillit er også en faktor som gir økte muligheter til å delegerer handlingsfrihet, og dermed oppnå større fleksibilitet i organisasjonen til utvikling og fornying (Fukuyama, 1995, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Slik sett kan delegering av oppgaver i ledergruppen, tyde på et tillitsforhold mellom medlemmene. I tillegg virker det å kunne gi positive gevinster for organisasjonen for øvrig.

Vi ser også at medlemmene i ledergruppen velger å løse oppgaver sammen med de man har gode samarbeidserfaringer med, slik at oppgaveløsningen også knyttes til enkeltindividers preferanser istedenfor å kunne øke samholdet i gruppen. En slik praksis kan utfordre gruppens ferdigheter med å løse problemer og utføre oppgaver i fellesskap. Det faktum at ikke alle kommer på banen, vil kunne medføre at gruppen mister bredden i den kunnskapen og de ulike perspektivene som enkeltmedlemmer besitter. På den måten kan vi tenke at samholdet ikke økes, som også kan forklare en manglende følelse av fellesskap rundt arbeidet med strategier, mål og beslutninger. Dette da Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at blant annet fellesskap i målsettinger og felles deltakelse i beslutninger bidrar til å utvikle et sterkt samhold i gruppen.

Schein (1985) trekker frem betydningen av å utvikle felles antakelser om organisasjonens mål som et sentralt element for etablering av en felles sterk kultur, og trekker tråden fra organisasjonens formål til formuleringen av konkrete målsettinger. For at målene skal kunne være sentrale elementer i kulturen må ledergruppen ha oppnådd enighet om målene, og løsningene ha medført en felles grunnleggende antakelse hos medlemmene (Schein, 1985). Dette kan synes å være en av ledergruppens største utfordringer. Uklarhetene omkring gruppens formål i kombinasjon med lite fokus på overordnede mål virker å prege motivasjon hos gruppens medlemmer. På den andre side kan også dynamikken i møtene, samspillet og den gjensidighet mellom medlemmene i gruppen bidra til å påvirke arbeidet med mål og strategi (Schein, 1985). I ledergruppen kan dynamikken i møtene eksemplifiseres gjennom beskrivelsen av at det er ulik grad av aktiv deltakelse fra kontorene i flere situasjoner, noe som videre kan ha betydning for utviklingen av felles antakelser om mål. Saker som bringes inn til diskusjon kan representere synspunkt og interesser som er av betydning for det ene kontoret, mens saker som opptar det andre kontoret ikke blir gjenstand for felles diskusjoner, noe som igjen utfordrer samspillet og gjensidigheten i gruppen.

Utfordringer knyttet til ekstern tilpasning omfatter en felles forståelse av hvilke kriterier som skal ligge til grunn for evaluering av måloppnåelse, samt enighet om hvilke forbedringsstrategier som skal gjelde i gruppen (Schein, 1985). Den gjennomgående kulturen i ledergruppen synes å være preget av manglende praksis med å oppsummere, konkludere og evaluere saker og tema, noe som viderefører og legitimerer ulikheter i oppfatninger knyttet til

arbeidet med strategier, mål og beslutninger, samt gruppens holdninger og praksis. I følge Schein (1985) har dette betydning i de tilfeller der gruppens eksistens er truet. Latente verdier og antakelser som bryter med de mer bevisste elementene i kulturen kan avdekke sider ved den eksisterende kulturen, og dermed åpne for muligheter til ny kulturdannelse.

4.2.3.7.1 Individens påvirkning på gruppedynamikken

Vi har tidligere vist til at dynamikken i ledergruppen er preget av subkulturer, men gruppedynamikk vil ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) også omfatte fenomener på individnivå. Konstruktivt samarbeid avhenger av at medlemmene har utfyllende egenskaper, og at det er en balanse mellom dominanter og medlemmer som lar andre lede an. Nettopp denne balansen mellom fremoverlente og mer passive medlemmer, samt stor variasjon i væremåter er beskrevet fra flere i ledergruppen. Det er derfor nærliggende å tro at dette vil bidra til en sterk opplevelse av fellesskap i gruppen. Opplevelsen er derimot at ledergruppen består av medlemmer med sterke personligheter, og at enkeltpersoners væremåte påvirker dynamikken i møtet. Det at noen tar mer plass enn andre ser ut til å provosere mer enn at det motiverer til engasjement og fremdrift. I endel diskusjoner kan fokuset også bli mer rettet mot person enn sak, og det kan synes som om det å være frempå i diskusjonene medfører at andre trekker seg tilbake. Det kan derfor virke at balansen mellom dominante og medlemmer som lar andre lede an, ikke er tilstrekkelig i balansert i ledergruppen.

Gjennom sosialiseringprosessen danner vi forskjellige grunnholdninger gjennom å finne kompromisser mellom våre holdninger og sosialt akseptabel atferd, samt gjennom sosialt samspill få erfaring med hvilke hensikter og atferd en kan vente seg av andre. Ut fra disse erfaringene gjør vi antakelser om andre menneskers reaksjoner og hensikter (Bunkholdt, 2002). I ledergruppen beskrives der opplevelser av at medlemmer misoppfatter hverandres uttrykksmåter, og at nysgjerrighet blir tolket som kritikk, og taushet som passiv motstand. Sosiale normer er et eksempel på at disse antakelsene kan være lært ved felles erfaringer (Bunkholdt, 2002). Når antakelser er lært gjennom erfaringer i mindre grupper, kan erfaringene bli farget av den enkelte gruppens spesielle måte å forholde seg på. Karen Horney (1937) og Erik Erikson (1963) snakker om begrep som grunnleggende tillit og grunnleggende angst/mistro (referert i Bunkholdt, 2002, s. 184). Dette er et uttrykk for måter å forholde seg

til andre på, og de forventningene vi har til andre. I følge Schein (1985) vil slike misoppfatninger mellom individer ofte tillegges personlige egenskaper hos individet, mens de like gjerne kan ha rot i kulturelle uttrykk.

Studier har vist at organisasjonskulturen kan ha en sterk effekt på atferden til medlemmene av organisasjonen (Deal & Kennedy, 1982 referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kulturen kan brukes som styringsverktøy gjennom at verdier, normer og grunnleggende antakelser gir rammer for hva som er akseptabel handling i ulike situasjoner. Styringseffekten oppstår når de forholdene som organisasjonskulturen vektlegger blir akseptert av medlemmene, slik at den etablerte kulturen fungerer som et “kognitivt kart” og medfører at individene ubevisst begrenser og systematiserer relevant informasjon relatert til de eksisterende skjemaene (Schott 1991, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2013). Medlemmenes beskrivelser av dynamikken i gruppen gir grunn til å tro at det ikke er en felles oppfatning i gruppen av hva som oppleves som akseptabel atferd. Det kan også virke som om det ikke er etablert kulturelle elementer som kan fungere som kognitive kart, som dermed kan gi retning for en felles atferdsnorm i gruppen. Når medlemmer beskriver mulige løsninger på utfordringene med samhandlingen i gruppen, og samspillet mellom medlemmene, er svaret gjerne spilleregler for samhandlingen, og bare unntaksvis fokus på prosesser fremfor kontroll og styring.

4.2.3.7.2 Kommunikasjon

Som en del av samspillet i gruppen, handler gruppeprosesser også om kommunikasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kommunikasjon i grupper som jobber innenfor samme fagområder kan ha utfordringer med at informasjon blir gitt mindre utfyllende, da man har en antakelse om at mottakerne har tilstrekkelig kunnskap om temaet til å forstå budskapet (Levin & Rolfsen, 2015). Dette kan forklare hvorfor enkelte i ledergruppen opplever informasjonen som utveksles i ledermøtet som ufullstendig, og at beslutningsgrunnlaget derfor kan bli noe tynt. En konsekvens av dette kan være at ledergruppen ikke utforsker det som kan ligge til grunn for noe av den manglende forståelsen av det som diskuteres i ledermøtet (Levin & Rolfsen, 2015). Slik sett kan vi forstå

hvorfor kommunikasjonen i ledermøtene kan oppleves som anstrengende, og ofte med manglende, eller utydelig konklusjon. Videre kommer det frem at det er utfordringer knyttet til at enkelte tar opp taletid, og at andre trekker seg tilbake, eller at mister fokus og dermed unnlater å bidra i diskusjonene. Det uttrykkes bekymringer knyttet til den tausheten som beskrives, siden mangel på responser har konsekvenser for arbeidet med oppgaveløsning og beslutningstaking. Når man skal gjøre seg opp en mening vil konklusjonene basere seg på felles refleksjoner rundt de temaene som diskuteres, og når det er få eller manglende responser, vil det derfor kunne bli konkludert på et ensidig og feilaktig grunnlag (Schein, 1985).

Ledergruppen opplever imidlertid at kommunikasjonen i gruppen er preget av at medlemmer snakker forbi hverandre, og at man mistolker hverandres intensjon. Dette kan tyde på at den uformelle kommunikasjonen kan ses i sammenheng med samhandlingen i gruppen og i relasjoner mellom medlemmene. Levin og Rolfsen (2015) hevder at kommunikasjonsmønsteret i en gruppe kan gi et bilde på hvordan samspeilet i gruppen er. Som nevnt synes kommunikasjonen å bære preg av enten stort engasjement i form av mye prat, eller taushet og tilbaketrekning, og man undres på om tausheten er et uttrykk for manglende interesse. Dette fenomenet virker å være knyttet i større grad til enkeltindivider heller enn situasjon eller sak. Det trekkes også frem at diskusjoner kan bære preg av at enkelte tema kan oppleves ubehagelige, og derfor unngås. Mangel på respons oppleves også som en utfordring gjennom at manglende tilbakemeldinger betyr at medlemmer ikke får muligheter til endringer eller forbedringer av hverken kommunikasjon eller annen atferd i møtet. Slike tilbakemeldinger som kan bidra til å regulere atferd er en vesentlig funksjon i kommunikasjonen, og uten disse reguleringene, kan ledergruppen ende opp med en atferd som ikke er i samsvar med de grunnleggende antakelsene (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Tillit

Klimaet i en gruppe har sammenheng med opplevelsen av gjensidig tillit mellom gruppens medlemmer, hvor støtte og inkludering inviterer til åpenhet, som i neste rekke øker tilliten mellom medlemmene. Tillit er også avgjørende for å avdekke uenigheter og anvende ulikheter til bredere perspektiv og ny innsikt. Tillitsbegrepet kan forstås på ulike måter, men handler primært om å stole på hverandre, og er på individnivå knyttet til relasjoner, mens det i organisasjonssammenheng er knyttet til interesser (Levin & Rolfsen, 2015). I lys av

empirien, uttrykkes det ulike opplevelser av tillitsforholdet både mellom hvert enkelt medlem og mellom lederteamene. På individnivå viser enkelte medlemmer til et stort fravær av tillit, og knytter det i hovedsak til tidligere erfaringer, samt til ulike opplevelser av respons fra andre enkeltpersoner. Det vises blant annet til opplevelser om at man ikke vil hverandre vel, og bruk av hersketeknikker. Videre virker det som at lederteamene ikke alltid tar hensyn til hverandre, og at det kan være motstridende interesser mellom de to. Man ser at det varierer hvor mye de inkluderer hverandre i ulike prosjekter som igangsettes, og at det til en viss grad ender opp med en ekskludering, selv om dette kanskje ikke var intensjonen. Dette kan også skyldes element av konkurranse, men det kan samtidig handle om grad av gjensidig tillit. Andre i ledergruppen oppgir derimot at man har tillit til hverandre, og at det er fine møter som er preget av respekt. Hvis man legger til grunn at tillit kan forstås som “den oppfattede evnen og viljen av den andre parten i relasjonen til å handle på måter som tar hensyn til begge parter interesser” (Selnes & Sallis, 2003, i Levin & Rolfsen, 2015, s. 83), vil de kunne gi en legitim forklaring på hvorfor tilliten oppleves ulikt. Dette da det både handler om de grunnleggende antakelsene medlemmene innehar, men også oppfattelsen av handlingen i seg selv. Det vil si at dersom ledergruppens grunnleggende antakelsene er ulike, vil det også eksistere ulike oppfattelser av tillit, og ulike måter å ivareta interessene på (Levin & Rolfsen, 2015).

Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til at en kombinasjon av heterogenitet i kompetanse og arbeidsstil, og homogenitet i personlighet og holdninger bidrar til tillit mellom medlemmene.

Alle medlemmene av gruppen består av ledere med forholdsvis lik formalkompetanse, i tillegg til å utøve arbeidsoppgaver og funksjoner innenfor samme profesjon. Ut fra dette kan vi anta at det heller mot høyere grad av homogenitet enn heterogenitet i kompetanse og arbeidsstil. Ut fra empirien kan vi tolke at medlemmene representerer en mer heterogen gruppe når det gjelder personlighet og holdninger. Dersom vi legger denne tolkningen til grunn, består ledergruppen av en kombinasjon av heterogenitet og homogenitet som er motsatt av Kaufmann og Kaufmanns (2015) beskrivelse av hva som bidrar til gjensidig tillit i gruppen. Vi bemerker at dette ikke implisitt vil medføre mistillit, men at det samtidig kan forklare noe av den utryggheten som kommer til uttrykk fra enkelte i ledergruppen.

Videre kan vi forstå empirien slik at sårbarhet er et element som kan være vanskelig å vise frem i ledergruppen. Istedenfor dette, anvendes andre elementer, som angrep, motstand og forsvar. Dette medfører at enkelte opplever en usikkerhet, og en manglende tillit til at den andre har intensjon om å handle for begge lederteam sin interesse. At tilliten oppleves slik, kan skyldes at man har erfaringer om at den andre ikke alltid bidrar til å oppfylle ledergruppens interesser, slik at man evner derfor ikke å være sårbar overfor handlingene til den andre parten (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, i Levin & Rolfsen, 2015). Det kan også være basert på de erfaringer medlemmene i ledergruppen har gjennom relasjoner seg imellom, samt forventninger til samspillet mellom medlemmene. Åpenhet og vilje til å dele informasjon bidrar til å lette deling av kunnskap, hvor felles erfaringer og deling av historier kan bidra til å generalisere tilliten mellom medlemmene (Gulati, 1995). Medlemmer beskriver en opplevelse at andre holder kortene tett til brystet, og reserverer seg for å dele informasjon. Dette kan på den ene siden gi utslag i både manglende tillit til de andres kunnskap, og på den andre siden en manglende trygghet på å eksponere seg gjennom å tilkjennegi at man mangler kunnskap om arbeidsområdene. Det kan også være basert på at ledergruppen ikke har tilegnet seg egenskaper som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Det er også et fokus på at det kan ta lang tid å bygge tillit, slik at samhandling over tid er en forutsetning for at tilliten utvikles (Zucker, 1977 og 1986, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Flere studier antyder at jo sterkere kultur, jo større tillit som igjen gir mindre behov for kontroll og overvåkning. Et sterkt fellesskap preget av gjensidig tillit kan derfor erstatte bruk av tradisjonelle administrative styringsredskaper (Ouchi 1980, referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). En slik type tillit finner vi også blant medlemmene i ledergruppen, hvor det vises blant annet til at beslutninger blir iverksatt slik de var intendert, og at man har en tillit til dette, uten bruk av styringsredskaper for å utøve kontroll. På dette området virker det som at ledergruppen reagerer og handler i samsvar med de normene som er gjeldende i den sosiale gruppen de er medlemmer i (Fukuyama, 1985; Goold & Campbell, 2002 referert i Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det man derimot kan da risikere, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013), er at tillit erstatter informasjon, noe som kan forklare hvorfor ledergruppen virker å mangle flere alternativer å velge mellom når beslutninger skal tas. Dette kan skyldes at man har tillit til at den som presenterer alternativet har foretatt vurderinger av andre alternativer, slik at det ikke er behov for ytterligere informasjon. Samtidig kan en slik tillit også medføre at man stoler på

at medlemmene i ledergruppen selv foretar en vurdering av hvilken informasjon som bør inngå i ledermøtet, og risikerer på den måten å gå glipp av informasjon som kan være relevant i strategiarbeidet.

5. Diskusjon og avslutning

I denne delen av oppgaven vil vi kombinere både en diskusjon og en avslutning, hvor vi vil skissere og diskutere hovedfunnene våre med utgangspunkt i de ulike forskningsspørsmålene som er relatert til problemstillingen. Videre vil vi angi noen praktiske implikasjoner og gi en retning om veien videre.

Hensikten med oppgaven er å undersøke *“Hvordan kan organisasjonskultur påvirke arbeid med strategi i en ledergruppe innen kommunal forvaltning”*? For å besvare dette har vi undersøkt hvordan arbeidet med strategier kan forklares ut i fra et plan, prosess- og kulturperspektiv samt angir hvilke forhold som kan sies å påvirke arbeidet.

Sett i fra et planperspektiv

Planperspektiv legger til grunn at handlinger er bevisste og planlagte, med premisser om at organisasjonene betraktes som rasjonelle system (Gotvassli, 2021). I arbeid med strategier i ledergruppen kommer dette til uttrykk gjennom å vise til planlagte og vedtatte strategier og mål, og at beslutninger som tas er av “noe” rasjonell karakter. Enkelte medlemmer anvender også hyppig begrep som “planer” og “planlegging” når arbeidet med strategier og mål skal forklares. I tillegg sees det elementer av konkurranse og posisjoner mellom lederteamene i ledergruppen, på en slik måte at det kan handle om å sikre seg et fortrinn og en utadrettet markedsføring til de andre aktørene i “markedet”. At en plan foretrekkes er det inntrykket ledergruppen gir oss når strategiarbeidet beskrives. Dette forsterkes gjennom ønskene i ledergruppen om et mer bevisst og målrettet strategiarbeid, ved bruk strategiske analyser. Ledergruppen virker å forbinde strategi med hva de planlegger å gjøre i fremtiden, og ser på strategi som en analytisk prosess for å etablere langtrekkende mål og handlingsplaner for organisasjonen. Det at ledergruppen virker å være opptatt av planlegging, ser ut til å føre til at de blir mindre opptatt av hvordan de skal iverksette strategier og handle for å oppnå mål.

Dette kan også forklare hvordan ledergruppen arbeider med måloppnåelsen, noe som kan sies å forekomme svært lite i ledermøtene. I tillegg kan det tyde på at målene ikke har den motiverende og styrende effekten på ledergruppen, som er et av intensjonene med å ha mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Samtidig oppleves målene som uklare og perifere, noe som gjør det vanskelig for ledergruppen å skape en retning for hvordan de skal styre enheten. Målene virker også å ha en mer symbolsk betydning, for å skape legitimitet i omgivelsene, uten at de virker å ha noe å gjøre med hva som faktisk skjer. Det kan derfor virke slik at ledergruppen ikke nødvendigvis arbeider i overensstemmelse med det som er vedtatt, noe som Gotvassli (2021) oppgir er realiteten for mange. Dette kan skyldes at fokuset i organisasjonen ligger på plan og planlegging, slik at oppmerksomheten blir tatt bort ifra iverksettingen og kan derfor bidra til at ledergruppen ikke opplever å få de forventede resultatene til mål som tiltenkt (Gotvassli, 2021).

I forhold til beslutninger, har vi fra et planperspektiv lagt til grunn perfekt rasjonalitet, da det stemmer godt overens med at perspektivet ser på organisasjonen som rasjonell og at en har oversikt over alle relevante hendelser som kan påvirke organisasjonen i fremtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ut i fra empirien kan det virke som at enkelte i ledergruppen har klart for seg hva som er målet, og at ledermøtet er med på å bidra til at man har tilgang på relevant informasjon, og at det er det beste alternativet som blir besluttet. Derimot deler ikke alle i ledergruppen den samme opplevelsen, og man kan anta at det vil eksistere forhold som påvirker hvor rasjonelt de egentlig kan ta beslutninger. Dette gjør at vi må utvide forklaringen med å legge til grunn begrenset rasjonalitet når beslutninger i ledergruppen skal forstås, som beskrives ytterligere i neste del.

Sett i fra et prosessperspektiv

Prosessperspektivet legger til grunn at selv om mange ting synes forutsigelige, så kan de utvikle seg annerledes enn det som var forventet (Hernes, 2016). Strategier kan derfor vokse frem og utvikle seg når interne beslutninger og eksterne hendelser flyter sammen (Mintzberg et al., 1998, s. 180, referert i Gotvassli, 2021). Dette retter søkelyset vårt mot å se på hvordan strategier utvikles og utarbeides i ledergruppen mer enn hvordan strategier formuleres,

designes og planlegges. Ut i fra empirien kan vi se at en del av ledergruppens strategiske mål har utviklet seg på forskjellige måter på de to kontorene. I tillegg virker det som lederteamene har ulikt syn på hva som kan være “nyttige” strategier for organisasjonen, og hvordan de tilrettelegger for at slike strategier skal kunne oppstå. Dette kan forklares blant annet med ulike interne beslutninger i de to lederteamene i tillegg til at strategiene har blitt tolket på nytt i lederteamenes organisasjon. Strategiene virker derfor i all hovedsak å endre seg på grunn av medlemmene i organisasjonen, gjennom flere handlinger og nye valg (Hernes, 2016).

Det at ledergruppen er preget av stadig avbrytelser og krav om at det skal handles nå, gjør det vanskelig for dem å prioritere mellom ulike typer oppgaver. Vi ser at fokus på organisasjonens fremtid må vike for fokus på den ordinære driften i ledermøtet. Det betyr derimot ikke at ledergruppen ikke har fokus på strategiarbeid, men at dette forekommer på andre arenaer, og at strategiene virker å vokse frem som en respons på en rekke praktiske utfordringer som må løses (Gotvassli, 2021). Manglende fokus og prioriteringer av strategiarbeidet fører også til at ledergruppen i ledermøtet ikke får tenkt dypt nok om organisasjonens strategiske retning, og vil derfor ikke ha nok kunnskap til å forme og styre strategiene (Mintzberg, 1987).

Foruten de planlagte målene virker ledergruppen også å bære preg av fremvoksende mål, egne målsettinger samt uklare sammenhenger mellom mål og middel. I en ledergruppe med forskjellige mennesker som i tillegg tilhører to lederteam, er det ikke uvanlig at andre og egne målsettinger oppstår (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Slik som strategier, ender ofte mål å bli tolket ulikt i ulike deler av en organisasjon, og kan forklare ledergruppens manglende forståelse for hvilke mål de skal arbeide etter og hvordan de skal nå målene. I tillegg vil kompleksiteten og motstridende hensyn i offentlige organisasjoner medføre at målene kan oppleves som uklare, slik at det blir utfordrende for ledergruppen å være treffsikker på hvilke midler som gir de resultatene de ønsker å oppnå.

Alle forholdene ved beslutninger ble ikke belyst ut fra planperspektivet, hvor vi i prosessperspektivet legger til grunn begrenset rasjonalitet for å forklare dette ytterligere. Begrenset rasjonalitet innebærer at man vurderer enkelte mulige alternative løsninger og enkelte konsekvenser, men denne vurderingen avhenger samtidig av hva man har kapasitet til (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledermøtet virker å være preg av raske beslutninger og manglende kapasitet, hvor ledergruppen risikerer å gjøre en del beslutningsfeil. Dette da de i liten grad har tid til å vurderer mulige alternative løsninger og konsekvenser, slik at de ender med å velge et alternativ som de ikke kan vite helt sikkert er det beste. Dette medfører også at informasjonen som danner grunnlaget for beslutningen blir mangelfull og tilfeldig, ikke bare på grunn av tidspress i møtet, men også på grunn av manglende forberedelser av individene og av sakene. Dette kan føre til at beslutningen baserer seg på tidligere løsninger på lignende problem. I tillegg varierer det ut i fra enkeltpersoner i ledergruppen, hvordan beslutningene blir formulert og forstått, som fører til at noe blir oppfattet på en annen måte enn intendert. Dette kan forklare hvorfor enkelte beslutninger har blitt fulgt opp ulikt av lederteamene.

Sett i fra et kulturperspektiv

Schein (1985) knytter gruppedannelse til utvikling og opprettholdelse av forhold mellom mennesker som arbeider sammen, samtidig som de nødvendige oppgavene utføres, og gruppens medlemmer utvikler felles grunnleggende antakelser. I ledergruppen er det en uttalt opplevelse av ulikheter, og denne er i hovedsak knyttet til at gruppen består av to team. Medlemmene sammenligner teamene, og beskrivelsene tenderer mot motsetninger heller enn sammenfall. Det vises til "oss" og "dem" når både kollektivt samspill og individuell atferd beskrives. Et interessant funn er at begge team har en opplevelse av at teamene er ulik med tanke på aktiv deltakelse, både internt og eksternt, men at det ene teamet forklarer dette med konkurransefokus mens det andre teamet mener at aktiv deltakelse har sammenheng med høyt engasjement. En forståelse av dette kan knyttes til opplevelsen av at samhørighet og en felles forståelse av at gruppens problemer eksisterer i hvert av teamene, men mangler i den felles ledergruppen. Innenfor hvert av de to teamene opplever medlemmene derimot en sterk kultur preget av samhold og gjensidig tillit, noe som kan tilsi at det er større sammenfall av felles grunnleggende antakelser innenfor de to teamene enn det som er gjeldende for ledergruppen.

Gjennom opplevelsen av felles normer og verdier kan kulturen bidra til å fremme samarbeid og koordinering, hvor utvikling av en sterk og integrerende kultur kan føre til felles forståelse og samhold omkring organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ulike oppfatninger i ledergruppen omfatter blant annet forståelsen av hvordan man arbeider med strategier og målsettinger. I gruppen synes det å være enighet om at dette er en utfordring, men medlemmene gir ulike forklaringer på hva som kan være årsaken, og hvordan dette kan jobbes med. Også grunnleggende verdier knyttet til formålet løftes frem som tema det er usikkerhet omkring. Grunnleggende spørsmål knyttet til gruppens eksistensberettigelse, som “hvem skal vi være” og “hvordan ønsker vi å fremstå for omgivelsene” er eksempler på dette. Det uttrykkes ikke eksplisitt en uenighet om disse spørsmålene, men det faktum at det er lite felles diskusjon og refleksjon rundt spørsmål om de grunnleggende verdiene kan tyde på en manglende felles forståelse for sammenhenger mellom de grunnleggende verdiene i gruppen og de utfordringene som beskrives i arbeidet med strategier. Et annet interessant funn er knyttet til forståelsen av ledermøtets formål. Det å sikre likhet, både i kontorenes arbeidspraksis og i resultat for brukerne, samt å fremstå likt overfor omgivelsene er en verdi som holdes høyt. Dette ser imidlertid ut til å være underordnet når det kommer til handlinger, der det av flere påpekes at beslutninger som gjelder begge kontor ikke følges opp gjennom iverksetting, eller iverksettes ulikt. Ulik praksis blir legitimert gjennom at den er kjent og akseptert av gruppen i fellesskap. Dette kan gi en forståelse av at likhet er en forfektet verdi som heller ikke er etablert som en felles grunnleggende antakelse hos medlemmene i ledergruppen (Schein, 1985).

Hvordan kan vi videre se sammenhenger mellom verdier, antakelser og strategiarbeidet i gruppen? Ved å søke forklaringer gjennom å se på hvordan fellesskapet oppleves via felles normer og verdier, kan vi bedre forstå de utfordringene ledergruppen virker å ha i arbeidet med strategi (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledergruppen beskriver ulike opplevelser av samhold og fellesskap i ledergruppen, men selv om klimaet i gruppen beskrives mer nyansert, er det likevel en overvekt av at dette er et område med forbedringspotensial. Kaufmann & Kaufmann (2015) beskriver at samholdet i gruppen kan beskrives som medlemmenes grad av

binding og tiltrekning til gruppen, følelsen av å være en enhet, samt gjensidig tillit og forpliktelse. Disse faktorene er sterkt verdibaserte, og vi har avdekket at medlemmene knytter faktorer som binding til gruppen, og følelsen av å være en enhet, til sine egne lederteam, og i liten grad til fellesskapet i den felles ledergruppen.

Hvilken informasjon som er viktig, og hvilken som kan utelukkes i beslutningsprosessene preges like mye av kultur som av struktur i organisasjonen. Det er derfor naturlig at den informasjonen som søkes passer inn med de normer, verdier og grunnleggende antakelser som ligger i kulturen. Kulturen kan derfor virke som et filter for hvilken informasjon som legges til grunn for den vurderingen som foretas, og kan derfor medvirke til at mennesker kan foreta en rask vurdering av ulike sider ved en sak. Når man står i en valgsituasjon, kan den kulturen som er rådende i organisasjonen være til hjelp ved å gi generelle retningslinjer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 290). Kulturen kan også påvirke forventningene om hvor i organisasjonen de ulike beslutninger skal tas, og om det er knyttet til individuelt eller kollektivt ansvar. Kulturen kan også ha negative konsekvenser ved at man kun velger alternativer som støtter opp om den eksisterende kulturen. Dette kan føre til liten endringsvilje med konservering av den kulturen som bidrar til å hindre endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 291).

I tilfeller der det er stort rom for å anvende personlig skjønn i valg av handlingsalternativ, kan kulturelle forhold ha spesielt sterk effekt, fordi individer orienterer seg ulikt ut fra organisasjonens verdier og normer, samt at det kan være uklart hvilke verdier og normer som skal vektlegges i de forskjellige beslutningssituasjonene. Manglende eller uklare retningslinjer, samt situasjoner der ulike normer og verdier står i konflikt med hverandre kan også utfordre beslutningstaking. Særlig gjelder dette i organisasjoner med flere subkulturer, der medlemmer av flere subkulturer kan oppleve å stå under krysspress mellom for eksempel avdeling og profesjon. Når slike identiteter oppleves likestilte, kan valg av handlingsalternativ være vanskelig (Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 291).

Også verdiene knyttet til tilliten mellom medlemmene i gruppen er gjenstand for ulike opplevelser. Opplevelsen av tillitsforholdet mellom medlemmene omhandler både opplevelser om ulike verdigrunnlag knyttet til relasjoner, og holdninger som kommer til uttrykk gjennom atferd. Konkrete beskrivelser omfatter manglende trygghet på å bli akseptert som meningsbærer og en oppfattelse av personangrep i stedet for saklig meningsutveksling. Disse opplevelsene kan ha rot i de underliggende antakelsene som er vokst frem gjennom den atferden som særlig kommer til uttrykk i kommunikasjonen i møtet. Dette kan forklares ved at artefakter påvirker tenkemåter og atferd, og bidrar til integrering av ulike meninger som kan bidra til endring av underliggende antakelser. De underliggende antakelsene kan igjen være styrende for atferd som videre kan ha funksjon som artefakter (Schein, 1985).

Det kan synes som om møtene er preget av at kommunikasjonen oppleves som utfordrende og ufri, med misforhold i dominans og tilbaketrekning, samt en opplevelse av at alle ikke slipper til. Misoppfatninger av andres intensjoner får spillerom gjennom at spørsmål kan oppfattes som kritikk, noe som kan være til hinder for å utforske disse intensjonene. Gjennom å unngå å utfordre hverandres grunnleggende antakelser, kan dette hindre en mulig endring mot utvikling av felles grunnleggende antakelser om betydningen av arbeidet med strategier. De utfordringene gruppen opplever med at ikke alle kommer til orde, kan også ha betydning for strategiarbeidet gjennom at gruppen ikke får frem ulike perspektiv, og risikere dermed å igangsette og gjennomføre planer og prosjekt basert på diskusjoner der relevante moment ikke har kommet frem. Jacobsen og Thorsvik (2013) knytter dette sammen gjennom å si at opplevelsen av fellesskap og identitet vil kunne redusere usikkerhet fordi forventninger og normer gir en forståelse for sammenhenger og rettledning ved å ta ulike valg. Det må derfor også fremheves at opplevelsen av samhold i gruppen ikke udelt peker på problemene. Det kommer også frem at gruppen har plass til alle, og stor takhøyde for forskjeller og uenighet.

Også gjensidighet i medlemmenes forpliktelser overfor hverandre bidrar til samhold i gruppen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi har tidligere beskrevet at det er et opplevd misforhold mellom dominans og tilbaketrekning i gruppen, noe som blant annet gir utslag i at enkelte unnlater å ta ansvar for å sikre fremdrift i gruppen, mens andre tar over det som enkelte unnlater å gjøre. Siden gruppen uttrykker frustrasjon over at strategi- og målarbeid

preges av uklarhet og manglende fokus, er det nærliggende å anta at dette også kan prege medlemmenes følelse av gjensidig forpliktelse overfor ledergruppens strategiarbeid.

Avrunding

Vi har nå beskrevet hovedfunnene av ledergruppens arbeid med strategi i lys av plan, prosess og kulturperspektiv. Strategi viser seg å være et av de ordene som ledergruppen definerer på en måte, men hvor de i praksis viser til en annen, uten at det ser ut til at de forstår forskjellen. Selv om vi viser til at det er forståelsen av strategi som plan som virker å dominere i ledergruppen, er strategiene i praksis mer preget av mønster som stadig vokser frem. Samtidig vil det sjeldent være at man i en organisasjon kun vil ha en "type" strategier. Mintzberg og Waters (1985) presiserer at strategi i organisasjoner sjelden finnes i rene bevisste, planlagte strategier eller i rene fremvoksende strategier. Det er vanskelig å finne eksempler på strategier som er resultat av nøye planlegging og de strategiene som bare vokser frem. Strategier i organisasjoner vil derfor bestå av innslag av planlegging og innslag av fremvoksende strategier, og det finnes mange varianter av denne blandingen (Gotvassli, 2021).

Strategiske reorienteringer er virkelig kulturelle revolusjoner (Mintzberg, 1987). Dette sier mye om hvilken effekt de to fenomenene har på hverandre. I en del litteraturen rundt organisasjonskultur ses derimot kultur på som noe organisasjoner kan utforme for å støtte opp under formelle mål og strategier. Derimot viser funnene og de teoretiske forklaringene i oppgaven at offentlige organisasjoner må forstås ut fra et komplekst samspill i gjensidig påvirkning, slik at det bare unntaksvis kan sees på som resultat av kun strategi eller kultur. Vi har også sett at konteksten som organisasjonen handler innenfor er av betydning, da beslutninger, valg og utfall kan oppleves ulikt i ulike situasjoner ut fra at forskjellige verdier og avveiningen mellom dem kan variere og ha ulikt vekt (Gotvassli, 2021).

Plan og prosessperspektivet gir oss derfor ikke det fulle og hele bildet av hva som kan påvirke og forklare arbeidet med strategier, slik at ved å trekke inn kulturperspektivet vil dette bidra til å forklare strategiarbeidet på en mer utfyllende måte. Dette gjennom å forklare betydningen av verdier og underliggende antakelser i arbeidet med strategier. Fra et kulturperspektiv har vi sett at mellommenneskelige forhold som samhold, kommunikasjon og gjensidig tillit har betydning for de individuelle opplevelsene i ledergruppen, som igjen er med på å prege dynamikken i arbeidet med strategier. Som vi har sett kan koblingen mellom kultur og strategiarbeid ikke ses på i et årsak - virkningperspektiv, men heller som gjensidige prosesser som påvirker begge veier. Felles oppgaveløsning og forpliktelse påvirker samholdet, og opplevelsen av samhold og fellesskap påvirker arbeidet med oppgaveløsning. I følge Schein (1985) skjer etablering av grunnleggende antakelser gjennom felles opplevelse av tilfredsstillende oppgaveløsning, men i ledergruppen ser det ut til å være vansker med å finne felles akseptable løsninger på utfordringene fordi ulike grunnleggende antakelser styrer de oppfatningene som sier hva som er godt nok.

Perspektivene gir derfor ulike forklaringer på mange av de samme fenomenene, som da gjør at vi kan forstå dem på ulike måter. I tillegg kan tilstedeværelse av perspektivene for ledergruppen komme i konflikt med hverandre, slik at det kan bli vanskelig for ledergruppen å forstå hva som egentlig foregår. Samtidig er ikke perspektivene statisk til stede hele tiden, og kan variere mellom individene, noe som også kan forklare ledergruppens ulike opplevelser av strategiarbeidet. Dette nyanserer og gir oss en større forståelse av arbeidet med strategier i ledergruppen og hva det påvirkes av. Samtidig gjør dette det også vanskelig å stadfeste noe, men det er heller ikke intensjonen.

Utfallet av problemstillingen vår blir i denne oppgaven belyst med at kultur kan sies å påvirke arbeidet med strategi på mange forskjellige måter, samtidig som dette er en sannhet med modifikasjoner. Det oppgaven har vist til hittil, er at strategiarbeid er et sammensatt fenomen, og at det er behov for en bredere forståelse for å forklare hva som påvirker arbeidet med strategier. Ved bruk av ulike perspektiv, har dette gitt flere forklaringer. Slik sett kan man konkludere at i lys av denne oppgaven, er nødvendig å ta flere perspektiver i betraktning

for en bredere forståelse av arbeidet med strategier og hva som påvirker det. Ved å legge til kulturperspektivet trekker vi inn elementer som normer, verdier og grunnleggende antakelser som gi en enda bredere forståelse av arbeidet med strategi. Perspektivene plan- og prosess har derfor hjulpet oss med å forklare *hva* strategi er, og *hvordan* en kan arbeide med strategi. Ved å trekke inn kultur, har vi også fått en forklaring på *hvorfor* prosessene virker som de gjør.

Praktiske implikasjoner og veien videre

Strategi blir av ledergruppen og av mange andre organisasjoner betraktet i forhold til hva man planlegger å gjøre i fremtiden, selv om forskning viser til at formelle strategier sjelden blir fullstendig iverksatt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Med tanke på at strategi som plan fordrer stabile og forutsigbare organisasjoner, vil den kunne skape utfordringer når den tas i bruk av dagens organisasjoner som er i stadig bevegelse (Gotvassli, 2021). Det kan derfor være en fordel at organisasjonene endrer sitt syn og forståelse på strategi, og åpner opp for en større forståelse av at strategi også kan være ubevisst og fremvoksende. På den måte vil mange organisasjoner kunne oppleve flere strategiske mulighetene, som fremmer nødvendige og hurtige endringer (Mintzberg, 1994a, referert i Gotvassli, 2021 s. 119).

Hennestad (2015) og Bang (2020) sier at organisasjonskulturens funksjon i arbeidet med strategier er “en svært viktig faktor for å nå mål, fungere som styringsredskap, peke ut retning for arbeidet, skape fellesskap og bygge identitet” (referert i Gotvassli, 2021, s. 131-132).

Dersom man har utfordringer med strategiarbeid kan det være elementer i kulturen som påvirker arbeidet. Løsningen er da ikke nødvendigvis å finne i teori om strategiske metoder. I arbeid med strategi må vi derfor trekke inn de grunnleggende antakelsene, og ha en bevissthet om at disse ikke nødvendigvis endrer seg selv om man foretar en endring av artefakter og verdier. For å skape en endring av å se på strategi som en plan mot å se på strategi som noe som vokser frem, må det derfor også skje en endring i kulturen.

Selv om vi i metodekapittelet antyder at vår forskning har begrenset overføringsverdi, mener vi at vi har belegg for å komme med noen klare anbefalinger til ledere i både private og offentlig organisasjoner. Skal man virkelig lykkes med strategiarbeid, må man forstå på hvilken måte kulturen kan påvirke arbeidet, videre må man også forstå at strategiarbeid ikke bare handler om planlegging eller tilfeldigheter. Vår anbefaling baserer seg på kunnskap generert fra denne oppgaven, som viser til flere forhold som kan påvirke arbeidet med strategier og at dette kan forstås fra flere perspektiv. For ledergruppen vil de videre målene være at det arbeides for en åpen kommunikasjon om de ulike opplevelsene og sikrer at det er en kollektiv vilje og forståelse av utfordringene knyttet til mangel på felles grunnleggende antakelser. Dette bør være avklart og på plass før ledergruppen iverksetter arbeid med strategier. I så måte, er dette noe som vi tror vil være en viktig suksessfaktor for det videre arbeide med strategier i ledergruppen.

6. Litteraturliste

Bolman, L. G. og Deal, T. E. 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler.* (5. utgave). Gyldendal Akademisk

Bunkholdt, V. (2002). *Psykologi. En innføring for helse- og sosialarbeidere.* (2. utgave). Universitetsforlaget

Christensen, T., Lærgreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2010) *Organisasjonsteori for offentlig sektor.* (2. utgave). Universitetsforlaget

Eget arbeid. (2020). *Fra tradisjonelt fokus til fremtidsfokus.* (2020). [Upublisert semesteroppgave]. Nord universitet

Eide, H. og Eide, T. (1996). *Kommunikasjon i relasjoner. Samhandling, konfliktløsning, etikk.* Gyldendal Norsk Forlag AS

Gotvassli, K. A. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner.* Fagbokforlaget

Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg. Om organisasjon, strategi og ledelse*. Cappelen Damm AS

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm akademisk

Hoff, K. G. (2010). *Bedriftens økonomi*. (7. utgave). Universitetsforlaget

Irgens, E. I. og Wennes, G. (Red). (2011). *Kunnskapsarbeid, om kunnskap, læring og ledelse organisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utgave). Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utgave). Abstrakt forlag.

Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. (6. utgave). Hans Reitzels Forlag.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i administrasjon og ledelse*. (5. utgave). Fagbokforlaget

Levin, M. & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. (2. utgave). Fagbokforlaget

Mintzberg, H. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 1985(3) 257-272. <https://www.jstor.org/stable/2486186>

Mintzberg, H. og McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative science quarterly*. 1985(2). 160-197. <https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.2307/2393104>

Mintzberg, H. og Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257 - 272. <https://www.jstor.org/stable/2486186>

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard business review*. July 1987(07). <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy>

Nielsen, J. C. R. og Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn. Om å analysere sin egen organisasjon. I F. Nyeng og G. Wennes (Red.), *Tall, tolkning og tvil. Bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring*. (s 245-277). Cappelens Forlag AS

Schein, E. H. (1985). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Libro Forlag

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder*. (5. utgave). Fagbokforlaget

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring for intervju i forbindelse med master i kunnskapsledelse.

”Hvordan kan organisasjonskultur påvirke arbeid med strategi i en ledergruppe innen kommunal forvaltning?”

Bakgrunn og formål

Oppgaven er avsluttende masteroppgave ved deltidsstudie i Master i kunnskapsledelse ved Nord universitet. Oppgaven er en gruppebesvarelse, og veileder for oppgaven er Cathrine Thorhus ved Nord Universitet.

Med utgangspunkt i lederteamets ledermøte, ønsker vi å utforske dagens møtekultur og møtestruktur. Vi ønsker å se nærmere på hva som fungerer og hvordan ressursen i ledermøtene kan utnyttes til utvikling og læring.

For å belyse problemstillingene i oppgaven er det av betydning å få innhente informasjon fra aktører som kjenner organisasjonen godt, og som gjennom sin funksjon har ansvar for ledelse og utviklingsarbeid i organisasjonen.

Informasjonen skal benyttes som empirisk grunnlag for arbeidet med masteroppgaven.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelsen vil omfatte innsamling av opplysninger gjennom intervju, og videre analyse av opplysningene. Intervju vil bli foretatt ved bruk av lydopptak som transkriberes og benyttes som datagrunnlag i oppgaven. Du kan når som helst avslutte intervjuet, eller trekke tilbake opplysninger gitt i intervjuet.

Anonymisering

Personsensitiv informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Lydopptak lagres i One Drive-området til Nord Universitet. Transkriberte intervju lagres anonymt, og alle innsamlede data slettes når prosjektet avsluttes 24.09.21. Det vil ikke bli registrert annen personsensitiv informasjon enn lydopptak.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle data du har bidratt med bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Nord universitet ved Cathrine Thorhus: cathrine.thorhus@nord.no. Vårt personvernombud Toril Irene Kringen. Kontaktinformasjon: personvernombud@nord.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av intervjuperson, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Struktur og innholdet i ledermøtene

- *Hvis du skulle ha evaluert ledermøtene, hva ville din vurdering av møtene ha vært?*
- *Hva vil du si er formålet med felles ledermøte?*
- *Hvordan arbeides det med strategier?*

- *Hvilken sammenheng er det mellom felles ledermøte og enhetens mål?*
- *Hvordan tas det beslutninger i ledermøtet?*
- *Hvordan ville du kategorisert de sakene vi behandler i ledermøtet?*

Klimaet i ledermøtene

- *Hvordan opplever du at ledermøtet bidrar til å skape et felleskap i ledergruppent?*
- *Kan du si noe om hvordan uenigheter kommer til uttrykk i ledermøtet?*
- *Hva med refleksjon, hvordan kommer dette til uttrykk?*
- *Hvordan utveksler ledergruppen erfaringer og kunnskaper i ledermøtet?*
- *Hva opplever du er din rolle i felles ledermøte?*
- *Hva kan vi bruke ledermøtene til som vi ikke kan få til hver for oss?*

Betydning av ledermøtene for organisasjonsutvikling?

- *Hvis du skal se ledermøtet i et større perspektiv, hvilken betydning tenker du at ledermøtet har for organisasjonen?*
- *Kan du beskrive hvordan ledermøtet bidrar til å forberede enheten på framtidige behov?*

Avrundning

- *Hvis du skulle fått endret på noe i ledermøtene, hva ville du ha endret på, og hvorfor?*
- *Er det noe du tenker vi burde spurt om som vi ikke har berørt?*

Vedlegg 3 Tilbakemelding på meldeskjema med referansekode 737909

NSD har vurdert at personvernulempen i denne studien er lav. Du har derfor fått en forenklet vurdering med vilkår.

HVA MÅ DU GJØRE VIDERE?

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Når du har gjort dette kan du gå i gang med datainnsamlingen din.

HVORFOR LAV PERSONVERNULEMPE?

NSD vurderer at studien har lav personvernulempe fordi det ikke behandles særlige (sensitive) kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Dette har vi vurdert basert på de opplysningene du har gitt i meldeskjemaet og i dokumentene vedlagt meldeskjemaet.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører datainnsamlingen i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet

2. At du følger kravene til informert samtykke (se mer om dette under)
3. At du laster opp oppdatert(e) informasjonsskriv i meldeskjemaet og sender inn meldeskjemaet på nytt.
4. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrædelser
5. At du følger retningslinjene for informasjonssikkerhet ved den institusjonen du studerer/forsker ved (behandlingsansvarlig institusjon)
6. Dersom du er student skal du dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig/din veileder. Det gjør du ved å trykke på «Del prosjekt» når du er logget inn i meldeskjemaet.
7. Om deler av utvalget vil kunne gjenkjennes direkte eller indirekte i publikasjon må du innhente eksplisitte samtykker. Vi anbefaler at utvalget gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte (utvalget ditt) skal få informasjon om behandlingen og samtykke til deltakelse. Informasjonen du gir må minst inneholde:

Studiens formål (din problemstilling) og hva opplysningene skal brukes til

Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig

Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes

At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn

Når behandlingen av personopplysninger skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring

At du behandler opplysninger om den registrerte (utvalget ditt) basert på deres samtykke / At du behandler opplysningene om dine deltagere basert på deres samtykke

At utvalget ditt har rett til innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet

At utvalget ditt har rett til å klage til Datatilsynet

Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)

Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

Ta gjerne en titt på våre nettsider og vår mal for informasjonsskriv for hjelp til formuleringer:nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne

Når du har oppdatert informasjonsskrivet med alle punktene over laster du det opp i meldeskjemaet og trykker på «Bekreft innsending» på siden «Send inn» i meldeskjemaet.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 24.09.2021

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet, må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

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

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkårene følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkårene nevnt over, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)