



*Samspillsoner og
organisatoriske mellomrom*



Samspillsoner og organisatoriske mellomrom

Av Christian Tangkjær & Are Hallan Syversen

I direktoratet hadde man lenge merket at samarbeidet mellom de ulike kontorene ikke fungerte optimalt. Hvert av kontorene var i seg selv effektive med å løse egne oppgaver, samtidig som de også arbeidet på tvers, og ansatte fra ulike kontorer var gjerne avhengige av hverandre for å kunne løse og behandle saker. Direktøren var imidlertid kritisk og ikke fornøyd med det hun så i sin organisasjon.

På et møte med ledelsen fortalte direktøren hva hun hadde lagt merke til, og sa at; «...de måtte bli flinkere til å samarbeide!» De andre lederne så litt undrende på henne, og flere av dem svarte at de *var* gode til å samarbeide! «Nei», svarte direktøren: "Dere koordinerer, men dere samarbeider ikke!". Hun sa at de var gode til å håndtere saker og prosjekter innenfor egne fagfelt og enheter, men at de saksbehandlet innenfor egne faglige siloer før sakene ble sendt videre til andre relevante kontorer. Dette var effektiv saksbehandling, men direktøren mente det manglet et faglig samarbeid i den tidlige behandlingen av sakene som kunne hevet kvaliteten. Innenfor de faglige grensene for det enkelte kontor/avdeling kunne man kontrollere sin egen profesjonalitet, saksprosedyrer og ressurser, men man gikk ikke inn i hverandres faglige områder for å finne felles løsninger.

Denne historien er fra en administrativ organisasjon i staten. Vi kan finne samme problemstilling i andre deler av offentlig sektor hvor hvert fagområde først og fremst er opptatt av sitt eget fag, egne oppgaver og eget perspektiv på sin kjerneoppgave. Høres det kjent ut?

Vi har skilt organisasjoner for å få dem til å være effektive

Det er ingen tvil om at en offentlig etat er byråkratisk, og på glimrende vis lever opp til Websters idealtypiske forestillinger om byråkrati som organisasjonsmodell, med fokus på veldefinerte arbeidsområder, et tydelig hierarki og regelstyring. Samtidig er direktoratet i eksempelet over, styrt av å optimalisere prosedyrer gjennom det som ligner «Scientific management»-logikker for å være en effektiv saksbehandlingsorganisasjon. Sist, men ikke

minst, er et direktorat eller en etat en administrativ organisasjon hvor det bygges kontrollsystemer som er knyttet opp til en klar og tydelig ledelsesstruktur. De klassiske organisasjonstenkerne Max Weber, Charles Taylor og Henri Fayol har sammen vært avgjørende i grunnleggingen av den moderne organisasjonen, hvor selvstendige beslutningsenheter, ressurseffektivitet, formålsrasjonalitet og teknokrati med mer, er de bærende dimensjonene. Det er ingen tvil om at lærdommen og prinsippene til disse teoretikerne, har vært avgjørende for vår moderne verdens organisasjonspraksis, i både privat og offentlig sektor - og derigjennom også for den samlede samfunnsvelferden.

Vi lever i dag i en moderne verden hvor vi profesjonaliserer og spesialisere oss mer og mer, både fordi oppgaver gjerne krever en dypere forståelse og spesialisering, og fordi vi karrieremessig utdanner oss gjennom faglig fordypning. Dette gir faglig identitet basert på fagenes egne utviklingshistorikk, samt muligheter for egen fremtidig karriere. Denne organisasjonstenkningen har vært et viktig element i utviklingen av vårt velferdssamfunn, fordi den både er effektiv, verdinøytral og har skapt åpenhet. Samtidig har den også skilt det politiske liv fra det administrative liv. Den politiske viljen har blitt omsatt til organisatorisk handling på en verdinøytral og effektiv måte i form av offentlige ansatte som nettopp har dette som sin jobb. Organisasjonsmodellen har maksimert vår velferdsproduksjon gjennom tiår ved å dele opp og skille organisasjonen:

- I kompetanseområder basert på avgrensede ansvarsområder
- I hierarkiske posisjoner
- I fordypningsområder (spesialist-kompetanse)
- Gjennom autoritet og profesjonell status
- Gjennom selvstendige budsjetter og mål som understøtter leveranser av oppdelte tjenester, spesielt til innbyggere med spesifikke behov.

På en annen side er det også en oppdeling i hva vi i dag kaller siloer og vanntette skott mellom de fagprofesjonelle enhetene. Det er her det blir rotete.

Organisatoriske mellomrom

Organisasjoner er i dag bygget opp i selvstendige enheter som har sin uavhengighet i form av ledere, medarbeidere, budsjetter, mål, kompetanser og oppgaver. Samtidig er de også avhengige av hverandre for å leve opp til organisasjonens samlede målsetninger. En organisasjon er derfor også en velstrukturert samling av forskjellige enheter, som i profesjonalismens navn har en innebygget tendens til å gjøre seg selv *for* forskjellige og uavhengige av andre enheter. Dette kan føre til at de er grensesettende i sitt arbeid.

Dette er grunnen til at en organisasjon i høy grad er en samling av grenser og grensesettende atferd, hvor det naturlig oppstår organisatoriske gap mellom enheter, enten de er funksjonelle, formelle enheter eller praksisfelleskap av mer uformell karakter. De organisatoriske mellomrommene er i utgangspunktet mer innviklende enn utviklende, fordi vi primært er opptatt av alt som ligger ved siden av, og som vi har spesiell kontroll på. I de organisatoriske mellomrommene er vi også utenfor hierarkisk kontroll, fordi det ikke er en overordnet som kan guide og ta det organisatoriske ansvaret på seg. I tillegg til fraværet av hierarkisk kontroll, er autoritative posisjoner, symboler og ansvar ofte flytende fenomener, fordi de ikke er institusjonaliserende, eller gir felles mening og betydning. Når noe er uklart eller ukoordinert, vil det være en risiko for at det oppstår suboptimering, faglige kamper, kamper om ressurser og strategiske spill, som ikke nødvendigvis er verdiskapende, men som handler om å sette grenser. Vi kjenner alle hverdagens kritiske samtaler om de ansatte i de andre avdelingene.

Gjør de organisatoriske mellomrommene til samspillsoner

Nå behøver ikke mellomrom ende i kamper, spisse albuer og strategiske spill, men erfaringen er at det ligger en risiko ved å bevege seg inn i de såkalte organisatoriske mellomrommene. Derfor er det generelt viktig å være oppmerksom på dem. De kan binde negativ energi, og de rommer det viktige potensialet for å skape velferdsverdi og håndtere velferdsproblemene vi står ovenfor som et samfunn. En etterpåkløkk erkjennelse er at vi mister mange muligheter til å styrke den offentlige verdiskapingen når det ikke jobbes med samspillsoner innenfor, og på tvers av, offentlige organisasjoner.



Tegning: Vigga Holm-Petersen

Vi definerer en samspillsoner slik:

Samspillsoner er områdene mellom selvstendige interne organisatoriske enheter (lederskap og faglig sett), som forutsetter samarbeid for å skape gode beslutninger og gode problemløsninger, og som i høy grad frigjør den fulle verdiskapingen for å nå organisasjonens formål til fordel for innbyggere, brukere og samarbeidspartnere.

Det er mange gode grunner til hvorfor vi i enda høyere grad burde ha et fokus på de interne samspillsonene:

- 1) *Effektivitetsargumentet:* Vi kan bli enda mer effektive i vår problemløsning hvis vi samarbeider om oppgavene, kunnskapene og ressursene m.m.
- 2) *Økonomiargumentet:* Vi kan spare ressurser, dersom vi kan samarbeide om og eventuelt dele dem
- 3) *Innovasjonsargumentet:* Vi kan finne enda bedre løsninger sammen når vi samarbeider om brukerne
- 4) *Brukerargumentet:* Vi kan gi brukerne en enda bedre opplevelse når vi samarbeider
- 5) *Kompleksitetsargumentet:* Vi kan samlet sett forstå problemene enda bedre når vi samarbeider

Det er antakeligvis flere, men det er fem *vesentlige* argumenter for å styrke de organisatoriske samspillsonene. Der de organisatoriske mellomrommene kan betraktes

som et residual (oppstått som et resultat av andre hensyn) i profesjonelle organisasjoner, er samspillsoner et ledelsesmessig valg om å aktivt utnytte nevnte mellomrom. Når vi skriver at det er et ledelsesmessig valg, ønsker vi å understreke at ledere skal ta ansvar for at det *skal* arbeides med de organisatoriske mellomrommene. Videre må lederne gi medarbeiderne – som i praksis kjenner utfordringer og dermed har de beste forutsetninger for å realisere muligheter – myndigheten til å finne gode løsninger for samspillet i mellomrommene, sammen med andre interessenter.

Forskjellige typer samspillsoner

Vi skiller mellom to forskjellige samspillsoner, nemlig de *aktuelle* – hvor det foregår et reelt samspill i dag, og de *potensielle* samspillsonene som ikke har blitt realisert enda. De aktuelle samspillsonene er der hvor det er faktisk aktivitet. Det vil si at vi allerede gjør noe, og har opparbeidet erfaring med samarbeid på tvers av det faglige og administrative. I de potensielle samspillsonene har vi ingen erfaringer med samspillet, fordi vi mest av alt har vært opptatt av egne oppgaver og ferdigheter – og det har vært en grensesettende atferd.

Ledelsesmessig krever de to typene samspillsoner noe forskjellig:

Aktuelle samspillsoner: Når det eksisterer erfaringer med samarbeid, er det et erkjent behov og en interesse for samarbeid over grensene. Det betyr at det snakkes konkret om hva som fungerer og hva som kan bli enda bedre. Når de aktuelle samspillsonene skal utvikles og styrkes, er det viktig å skille samtalene mellom hva man gjør, og hva man kunne tenke seg å gjøre annerledes. Ellers risikerer man kritikk fremfor læring, og dermed at nye ambisjoner om bedre samspill baseres mer på historie enn framtidsutsikter.

Potensielle samspillsoner: Potensialer dekker over en gevinst vi kunne realisert ved å gjøre noe vi ellers ikke ville gjort. Det krever at noen sammen ser potensialet og blir enig om å gjøre noe annet enn normalt. Det vanskelige er at det kun er erfaringsbasert, og det kommer ofte frem argumenter for hvorfor man ikke har gjort noe. Det kreves derfor en interesse i å utforske sammen på tvers av grensene for å få øye på potensialene. Det er også viktig at man ikke blir opptatt av motsetningene, fordi alle argumenter om å ikke spille sammen ligger i motsetningene, men heller ser på hva man faktisk har til felles.

I tabellen under har vi illustrert de seks forskjellige og generiske samspillsonene og ledelsesstrategiene - gitt ved de to dimensjonene tidligere nevnt; aktuelle og potensielle. Når vi kommer frem til seks generiske typer, skyldes det at vi har vurdert det slik at det er tre typer samspill som er relevante. Nevnte samspill er; mellom driftsenheter, mellom driftsenheter og stabsfunksjoner og mellom stabsfunksjoner. De ulike samspillene har forskjellig karakter og ledelsesmessige utfordringer.

	Aktuelle samspillsoner	Potensielle samspillsoner
Mellom driftsenheter	<p>Det som driver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ønske om å forbedre krevende relasjoner, og utvikle energikrevende samspill <p>Det som hemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurransen om å være viktige for organisasjonen. • Konkurransen om «sannhet» 	<p>Det som driver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muligheter for innovasjon og utvikling av nye løsninger. • Muligheter for å prioritere annerledes i hverdagen og å frigjøre tid <p>Det som hemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usikkerhet om egen betydning. • Frykt for å bli avslørt som mindre viktig enn det vi ønsker å fremstille oss som. • Frykt for merarbeid i en allerede travel hverdag
Mellom driftsenheter og stabsfunksjoner	<p>Det som driver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ønske om å forenkle samarbeidet mellom nivåer • Stabene får bedre kjennskap til driftspraksis • Driftsenhetene får bedre forutsetninger for å hjelpe stabene med å utvikle støttefunksjonene <p>Det som hemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ikke flinke nok i forhold til forventningene fra stabene • Fare for å oppleves krevende 	<p>Det som driver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ønske om å skape nye tjenester som møter reelle behov i fremtiden • Muligheter for å avlutte praksiser som ikke lengre oppleves meningsfulle <p>Det som hemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krevende å se fremtidens behov • Enklere å gjøre som vi pleier, isteden for å tenke nytt og innovativt - "ut av boksen" • Må endre våre for-forståelser av de andre
Mellom stabsfunksjoner	<p>Det som driver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ønske om å forhindre dobbeltarbeid • Tydeliggjøre prosesser • Fremstå klarere for organisasjonen <p>Det som hemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurransen om å være viktige for organisasjonen. • Konkurransen om «sannhet» OG FAGLIG IDENTITET. 	<p>Det som driver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muligheter for å jobbe smartere sammen - som kan frigjøre tid og ressurser i stabene • Ønske om å skape nye relevante tjenester <p>Det som hemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan oppdage overflødige tjenester og funksjoner • Frykten for ikke å være relevant i fremtiden

Fig. 1: Forskjellige samspillsoner og ledelsesoppgaver

To viktige forutsetninger for å utforske mulighetene som ligger i samspill, er ydmykhet og raushet. Ydmykhet innebærer å være nysgjerrige på de andres opplevelser og perspektiver på samspillet, i stedet for å starte med å presentere sine meninger om hvem som har hvilket ansvar, og hvordan samspillet bør være. Det er viktig å være raus og ikke dømmende i de andres opplevelser. Vi bør være lyttende til hva de andre forteller, og samtidig prøve å forstå hvor de andre kommer fra. Hva er deres erfaringer og perspektiver som ligger til grunn for deres opplevelser? Samtidig er det en balanse mellom å dvele ved historien og å kunne sette en «strek i sanden», og fokusere på samspillet fremover.

De generiske samspillsonene som er vist ovenfor, kan gi et godt overblikk for hvordan vi kan jobbe med våre samspillsoner, for å styrke samarbeidet i organisasjonen. Når du kikker rundt deg selv og din enhet eller avdeling, hvilke typer samspillsoner ser du?

Samspillsoner har noen særlige karakteristika

Vi vil til slutt sette ord på noen av de særlige karakteristika som gjør seg gjeldene for samspillsoner.

Samspillsonene er paradoksale

Vi har argumentert for at organisasjoner er en samling av ulikheter, og vi har beskrevet at organisasjoner grunnleggende sett bygges på differensiering og integrasjon. I det siste ligger det også at organisatoriske enheters ulikheter også må være utgangspunkt for samarbeid. McGuire & Siv (2016) argumenterer for at samarbeid derfor er vanskelig fordi det krever at man både beskytter og tilpasser partnernes ulikheter og forskjellige ressurser. Her ligger det et paradoks, når motsetningene blir en forutsetning for samarbeid. Hvis tre fagmiljøer skal arbeide sammen vil det kreve at hvert enkelt miljø er seg sin faglighet bevisst, og bruker den på en slik måte at det gjør en forskjell ift. de andre fagmiljøene. Et felles mål er viktig for å kunne realisere samspillsonene, men realiseringen av felles mål forutsetter forskjellige mål for de enkelte enhetene. Dette kan høres ulogisk ut, men med forskjellige mål mener vi at målene må være betydningsfulle og gi mening for den spesifikke organisatoriske enhet, dersom det skal skje en forpliktelse. Målene må rett og slett oversettes slik at intensjonen er tydelig, men målet kan fortsatt variere.

Det er forskjell på «hurra-mål» og operasjonelle mål

Det er viktig at de målene som det jobbes med i samspillsonene, ikke må formuleres for uklart og abstrakt. Det kan være mange grunner til å formulere uklare mål, fordi uklare mål i enda høyre grad kan forbinde mer forskjellige interesser enn klare mål, som har en tendens til å skille ut forskjellige interesser. Men gjennom uklare mål risikerer man at samarbeidet i en samspillsone ikke blir forpliktende.

I litteraturen skilles det også mellom offisielle mål og operasjonelle mål. De offisielle målene er «hurra-mål», som det kan være enighet om på et overordnet nivå. De operasjonelle målene er de målene som faktisk kan bety noe i det daglige, og som operasjonaliseres (Kerr, 1975). «Hurra-mål» kan skape legitimitet hos publikum, fordi de er enkle og klare å kommunisere, men umulige å implementere fordi de ikke peker på noen bestemt beslutning. De operasjonelle målene er vanskeligere å formulere, fordi de krever bestemte beslutninger. Det er ganske så sikkert enklere å formulere «hurra-mål» i felleskap og på tvers av organisatoriske enheter, nettopp fordi de er uklare. Det blir straks vanskeligere å formulere operasjonelle mål, fordi de skal være mer klare på konkrete handlinger og dermed kan skape mer motstand.

«Hurra-mål» dekker i stor grad også over det vi håper skal skje. Eksempelvis at vi gjennom samarbeid gir innbyggeren en bedre service eller behandling. I realiteten kan det være vi overser (eller helst unngår å se...) at det faktisk ikke er insentiver og faglige interesser i to avdelinger om å samarbeide om innbyggeren.

Vi kan improvisere eller standardisere vår praksis i samspillsonene

Vi kan som organisasjoner realisere verdiskapelsen i samspillsonene i et kontinuum fra improvisasjon til standardisering. Med improvisasjon menes det at vi skaper bevissthet hos medarbeiderne om viktigheten av samarbeid, og skaper rom for autonomi hos medarbeiderne til å selv disponere kompetanse og ressurser. Det kan vi også kalle en form for selv-autoriserende medarbeideratferd, hvor medarbeiderne får definerte oppgaver og skal løse oppgavene ved å samarbeide, men uten noen form for overvåkning. Det kan beskrives som lateral selvledelse i samspillsonene, hvilket krever solide overskridelseskompetanser (av grenser) hos den enkelte medarbeider. Slike laterale

kompetanser betraktes mest av alt som en organisatorisk og profesjonell atferd, som gjør medarbeiderne i stand til å være faglige og profesjonelle når det er høy grad av oppgaveusikkerhet, faglig diversitet og latente relasjoner og roller.

I den andre enden av dette kontinuumet, finner vi standardisering. Det vil si en tilgang til samspillsonene hvor vi bevisst skaper tydelige manifesterte roller, regler, ansvar og relasjoner, samt oppgaver i samspillsonen. Standardiseringen krever eksplisitte forventninger til samarbeidsprosesser og output fra samarbeidet, og det krever en formalisering av samarbeidsområdene. Ved standardisering vil man måtte velge om samspillsoppgaven skal ha sitt eget budsjett, eierskap og prosedyresuspensjon eller om oppgaven skal forbli i samspillsonen. Vi forstår at improvisasjon og standardisering er to ytterpunkter i et kontinuum, hvor den ene ikke nødvendigvis er bedre enn den andre, men at vi bevisst kan bevege oss der vi må for å understøtte samspillsonene. Hvorvidt vi velger å standardisere vårt arbeid i samspillsonene, eller skape rammer for improvisasjon, avhenger av flere faktorer. Dersom vi har samarbeidende oppgaver som er tilbakevendende og gjenkjennelige, så er det et visst belegg for å standardisere vårt samspill gjennom klare prosedyrer. Dette gjelder også dersom samspillet mellom organisatoriske enheter er særlig kritisk for å kunne lykkes med oppgavene.

Mellomroller som kan være gode bruke

Når det skal arbeides inn i mellomrommene for å skape tydelige samspillsoner, kreves det man gjerne kaller ekstraroller. Dette er roller som ligger utenfor ens normale virke. Når vi jobber innenfor vårt faglige og administrative grensesett, har vi mer eller mindre eksplisitte forventninger til våre roller, omgivelser, kollegaer og mål. Når vi går inn i de organisatoriske mellomrom og skal finne løsninger utenfor vårt normale «faglige territoria», blir det annerledes. Da blir det bruk for ekstraroller, som kan understøtte samspillet. Ansell & Gash har definert såkalte ekstraroller på en måte som vi mener er både relevante og konkrete:

- *Steward* (los): Vise vei til godt samarbeid. Skape transparens og inklusjon i samarbeidsprosesser. Hjelper med å holde fokus på hensikten med arbeidet. Hjelper der det er behov for hjelp - for å få samarbeidet til å fungere.

- *Mediator*: Skape felles mening og aksept for nye løsninger. Utbygge innsikt og tillit på tvers av de som samarbeider. Binde sammen faglighet. Løse konflikter og uenigheter samt fasilitere dialog og prosess.
- *Katalysator*: Har fokus på det verdiskapende ved samarbeidet. Fastholder et systemisk perspektiv på samarbeidet og utforsker problemer innovativt. Kommuniserende om fremdrift og barriere.

Dette er roller vi ser på som hjelpsomme når det skal jobbes med å utvikle samspillsoner. Noen roller er enklere enn andre, og derfor er det en god ide å ha fokus på kompetanseutvikling.

Samspillsonene kan sees på som et rom for hjelpesituasjoner og relasjoner

Det er ikke nødvendigvis alltid slik, men i samspillsonene kan vi med fordel se oss selv i gjensidige hjelpesituasjoner og relasjoner. Schein (2010) har skrevet om hjelpesituasjoner og relasjoner, hvor han mener at hjelp er en prosess som ligger til grunne for samarbeid. I samspillsonene skal vi hjelpe hverandre gjennom samarbeid. Det gjelder den formelle hjelp man forventer, men også den uformelle hjelp som rekker langt lenger. Hvis vi ser på samspillsoner som hjelpesituasjoner og relasjoner, bør vi ha et fokus på sosialøkonomisk logikk. Sosialøkonomisk logikk betyr at hjelpen man gir som gave, er en investering i relasjoner, som er med på å bygge opp den sosiale kapitalen mellom enheter. Den økonomiske logikk ligger nettopp i måten vi snakker om det på; «jeg setter virkelig pris på din hjelp!», der vi uttrykker at hjelpen har en verdi. Dermed blir hjelpen en verdifull «gave» som vi gir til hverandre. Dette gaveelementet kan skape en gjensidig forpliktelse, hvor det opparbeides en felles forestilling om en felles fremtid, fordi vi gir gaven mot en forventning om å bli hjulpet senere. Det ligger en kolossal sterk dynamikk i felles forestillinger om felles fremtid, fordi vi begynner å bevege oss mot en fremtid hvor vi er avhengige av hverandre. Fremtiden er mer åpen for nye erfaringer enn fortiden, fordi fortiden allerede er erfart, på godt og vondt.

Hvis vi investerer i å hjelpe hverandre, når vi ikke formelt er forpliktet til å gjøre det jf. kompetanse-, oppgave- og stillingsbeskrivelser, vil vi bygge en sterk sosial kapital i organisasjonen og en profesjonell omsorg for hverandre. Med det setter vi i gang en snøballeffekt som skaper relasjoner. I de organisatoriske mellomrommene trenger vi i stor

grad robuste relasjoner som er nyttige når vi skal jobbe over grensene mot noe vanskelig. Relasjoner er bedre å ha *før* vi er i noe vanskelig, enn å måtte bygge opp kritiske relasjoner rundt noe vanskelig – for det tar tid.

Alle samarbeidsrelasjoner består av både tillit og mistillit

Samarbeidsrelasjoner i samspillsonene bygger på tillit. Tillit handler grunnleggende om å ha positive forventninger til hverandre. De positive forventningene har vi til hverandre, både fordi vi er en del av den samme organisasjonen, men også fordi vi har erfaring med å arbeide med hverandre. Tillit er også en måte for oss å redusere kompleksitet i samarbeidet, fordi vi velger å se bort fra det usikre og i stedet være opptatt av positive attribusjoner av den andre personens evner og intensjoner (Vallentin & Thygesen, 2017). Det samme kan vi si om mistillit, som også reduserer vår usikkerhet, fordi vi velger å være fokusert på det negative vi forventer av den andres atferd. Når vi reduserer kompleksiteten i det relasjonelle i form av tillit, utvider vi våre handlingsmuligheter, og når vi reduserer kompleksiteten i det relasjonelle i form av mistillit innsnevrer vi våre handlingsmuligheter. Det er antakeligvis ingen tvil om hva vi umiddelbart vurderer som mest hensiktsmessig?

Samarbeidsrelasjoner i samspillsonene er multiplekse (Lewicki et al., 1998). Det vil si at det er både separate men samtidig koblende dimensjoner i samarbeidsrelasjoner. Vi kan ganske enkelt vise både tillit og mistillit i våre samarbeidsrelasjoner. Eksempelvis, kan vi ha en høy grad av tillit til at våre kollegaer i en annen avdeling løser oppgaver på et høyt faglig nivå, fordi det er vår erfaring. Samtidig er vår erfaring at de kanskje ikke har tid til å løse oppgaven, og dette skaper mistillit. Mistillit er derfor også naturlig tilstede i våre samarbeidsrelasjoner, men spørsmålet er om mistilliten er høy eller lav. En relasjon som kun bygger på en høy grad av tillit pleier å være et uttrykk for blind tillit, noe som er ureflektert, og i verste fall risikabelt.

Samspillsoner er læringsmiljøer

Organisasjoner har et løpende behov for å utvikle seg, og for å lære. Enhver læring burde bygge på et mangfold som danner grunnlaget for læring. Når vi står i en ny situasjon som vi ikke har vært i før, og som vi ikke har erfaring med, vil det være utfordrende – det vil tvinge oss til å lære. I samspillsonene vil vi ha et behov for løpende læring. Dette skyldes nettopp samarbeidet med andre som representerer andre erfaringer og praksiser. Særlig er dette tilfelle i samspillsoner som har en mer dynamisk karakter og som er mindre repetitive, fordi vi her vil ha behov for å utvikle nye felles erfaringer om våre gjensidige avhengigheter, og hvordan vi sammen løser oppgaver. Dette er en av grunnene til at det er nødvendig med en høy grad av nysgjerrighet for «den andre», fordi vi kan lære av dem og følgelig om oss selv. Dersom samspillsonene våre har en karakter av mer kompleks grad, vil det være behov for at vi eksperimenterer med ulike løsninger, ellers kan vi komme til kort med raske løsninger på feil problem. Vi må være i stand til å forlate våre etablerte erfaringer, og flytte oss både utforskende og undersøkende mot ukjent terreng. For håndfaste erfaringer kan ha en tendens til å gjøre ukjent terreng til kjent terreng, men ikke nødvendigvis på en særlig produktiv måte. Erfaring kan skape raske løsninger. Men i komplekse problemer er det sjelden behov for raske løsninger, men heller bygge ny kompetanse gjennom et langsiktig arbeid med å undersøke og utforske og ikke minst utfordre.

Det krever ledelse

Hvis vi skal utvikle og utnytte samspillsonene krever det ledelsesoppmerksomhet, og det kreves konkrete ledeshandlinger. Skal organisasjonene våre bli flinkere til å jobbe på tvers av enheter, kreves det bevisste ledervalg og handlinger som signaliserer viktigheten av, og som muliggjør samarbeid. Hvis vi på en side sier at vi må jobbe på tvers av to avdelinger, og på en annen side kun måler hver enkelt avdelings individuelle mål, vil sannsynligheten for godt samarbeid være minimal. Vi kan også anta at ledelse som driver en nullfeilkultur, i mindre grad vil støtte opp om samarbeid på tvers av faglige og administrative grenser, fordi det nettopp er i grenselandet det er nødvendig å være undersøkende, som gir risiko for feil. Det samme kan antas dersom ledelsen er mest opptatt av egne budsjetter og budsjettoverholdelse, fordi det vil kunne medføre at den budsjettmessige risikoen ved å krysse grenser og blande ressurser blir for stor. Til slutt kan

vi anta at ledere som har uttrykt mistillit til hverandre, i mindre grad kan forvente at ansatte etterlever tillitsskapende atferd ovenfor kollegaer fra en annen organisatorisk enhet. Det er absolutt flere forhold og faktorer vi kan ta med oss videre for å undersøke viktigheten av ledelse som støtter samarbeid og dermed samspillsonene. Men vi lar det bli med dette for nå.

Vår erfaring er at ledere med fordel kan være mer oppmerksomme på følgende dimensjoner dersom det skal arbeides med å utnytte og utvikle de nødvendige samspillsonene:

- Vær tydelige på formålet og hensikten med samarbeidet, og ikke bare være opptatt av samarbeidet i seg selv. Hvis man som leder ikke kan formulere formålet og hensikten med arbeidet, vil ikke medarbeiderne vite hvorfor det skal samarbeides.
- Skap tryggheten for, og kompetansen til at medarbeidere kan ta på seg ekstraroller i samspillsonene. Manglende trygghet og kompetanse kan føre til at samarbeidet feiler.
- Vær opptatt av både resultater og læring i samspillsonene, fordi det med all sannsynlighet ikke alltid vil være fremragende resultater alene, men heller fremragende læring som følgelig kan realiseres i bedre resultater.
- Støtt faglig utvikling av ansatte, som gir dem en spesiell profesjonalitet som er sterk i seg selv, og som følgelig kan være et utgangspunkt for samarbeid.
- Snakk med dine lederkollegaer om hvordan dere som ledere bør vise en felles ledelse i samspillsonene når det gjelder ansvar, felles mål, tillit og gjensidig respekt. I tillegg til en felles håndtering av situasjoner der samarbeidet også blir irriterende og utfordrende.
- Du som leder bør fokusere på at du selv spiller en viktig rolle for det gode samarbeidet, og hvis du forventer en annen atferd av dine ansatte, kreves det også noe annet av deg. Spørsmålet er, hva må du gjøre annerledes for å oppleve og oppnå enda bedre samarbeid?

Artikkel er inspirert av følgende litteratur:

Ansell, Chris, and Alison Gash. "Stewards, mediators, and catalysts: Toward a model of collaborative leadership¹." *The Innovation Journal* 17, no. 1 (2012): 2.

Bardach, Eugene. *Getting agencies to work together: The practice and theory of managerial craftsmanship*. Brookings Institution Press, 1998.

Gittell, Jody Hoffer, and Anne Douglass. "Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles." *Academy of Management Review* 37, no. 4 (2012): 709-733.

Kaas, D., Kaggstad, J., Kristiansen, H. T., & Hekneby, T. (2007). *Fra ord til handling. Om prestasjonsutvikling i praksis*. Cappelen Akedemisk, Oslo.

Kerr, Steven. "On the folly of rewarding A, while hoping for B." *Academy of Management journal* 18, no. 4 (1975): 769-783.

Lawrence, Paul R., and Jay W. Lorsch. "Differentiation and integration in complex organizations." *Administrative science quarterly* (1967): 1-47.

Lewicki, Roy J., Daniel J. McAllister, and Robert J. Bies. "Trust and distrust: New relationships and realities." *Academy of management Review* 23, no. 3 (1998): 438-458.

McGuire, Michael. "Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it." *Public administration review* 66 (2006): 33-43.

Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press, 2003.

Perrow, C. (1986) *Complex Organizations. A Critical Essay*. McGraw-Hill, Inc., New York

Rasmussen, S. B. *Potentialeledelse: Om strategisk ledelse i fagprofessionelle organisationer*. Barlebo Forlag, 2014.

Sarason, Seymour B., and Elizabeth M. Lorentz. *Crossing Boundaries: Collaboration, Coordination, and the Redefinition of Resources*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310., 1998.

Schein, Edgar H. *Helping: How to offer, give, and receive help*. ReadHowYouWant. com, 2010.

Scott, W.R. (1992) Organizations. Rational, Natural, and Open Systems. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

Thompson, J.D. (1967) Organizations in Action. Social Sciences Bases of Administrative Theory. Routledge, New York

Vallentin, S. & Thygesen, N.T. (2017) Tillid Magt og offentlige ledelsesreformer. Akademisk Forlag, København

Wood, Donna J., and Barbara Gray. "Toward a comprehensive theory of collaboration." *The Journal of applied behavioral science* 27, no. 2 (1991): 139-162

Om forfatterne:

Christian Tangkjær

Partner i Mobilize Strategy Consulting

Christian driver med strategi-, organisasjons- og lederutvikling i offentlige og høyt spesialiserte organisasjoner. Christian har 20 års ledererfaring fra både offentlige og private organisasjoner. Christian har de siste årene fokusert på utvikling av felles strategier på tvers av organisasjoner og sektorer, hvor de strategiske utfordringene overskrider organisasjons- og myndighetsgrenser.



Are Hallan Syversen

Partner i Mobilize Strategy Consulting

Are er en erfaren endringskonsulent med spesiell oppmerksomhet på strategiske kulturendringer og samhandlinger i større kunnskapsorganisasjoner. Han har sterk kompetanse innen lederutvikling, forskningsledelse, teamutvikling, coaching, organisasjonskultur, konfliktløsning og organisasjonssamhandling.

