



Oslo

Rapport om oversikt og samhandling i Bydel Søndre Nordstrand

Hvordan få mer ut av begrensede ressurser?

Prosjektforum 2024



UNIVERSITETET
I OSLO

Av Idar O. Vallersnes, Idun Stenvaag,
Vegard G. Svello, Hilde S. Drangslund og Aurora V. Skottene

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
2. Bakgrunn.....	4
2.1 Tidligere forskning	6
3. Teoretisk rammeverk	8
3.1 Institusjonalisme og bydelens “institusjonelle kontekst”	8
3.2 Læring	9
3.3 Problemtyper og problemløsning	10
3.4 Organisasjonell transformasjon som situert endring.....	11
4. Metode	13
4.1 Forskningsdesign.....	13
4.2 Transkribering, koding og kategorisering	14
4.3 Etikk og kvalitet	15
4.4 Begrensninger.....	15
5. Analyse	16
5.1 Sentrale aspekter ved samhandlingen i Bydel Søndre Nordstrand	16
5.1.1 Intern kommunikasjon og samhandling	16
5.1.2 Oversikt	17
5.1.3 Endring	17
5.1.4 Digitaliseringen	18
5.1.5 Kommunikationsplattformer	19
5.1.6 Samarbeid mellom NAV og Bydelshuset.....	20
5.1.7 Samhandlingen mellom HR og resten av bydelen.....	21
5.1.8 Byråkratiske hindringer	22
5.1.9 Fellesskapskultur	23
5.1.10 Tverrfaglig ledelse	23
5.1.12 Prosjekter	25
5.1.13 Ressurser.....	26
5.1.14 Kvalitet på tjenester	26
5.2 Kategorisering av problemene i Bydel Søndre Nordstrand	27
5.2.1 Uregjerlige problemer.....	27
5.2.2 Tamme problemer.....	29
6. Diskusjon	32
6.1 Informantenes forslag til forbedringer	32
6.2 Få mer ut av Intranett og Workplace.....	33
6.2.1 Funksjonalitet og lokal brukeropplevelse	34

6.2.2 Informasjonen på Intranett – hva skal den inneholde?	34
6.2.4 Forslag til hvordan bydelen kan adressere disse hensynene.....	36
6.2.3 Hvordan holde Intranett oppdatert?	37
6.3 Kulturendring	38
6.4 Onboarding.....	42
7. Konklusjon.....	44
8. Litteraturliste	46
9. Vedlegg	47
Vedlegg 1: Oversikt over prosjekter, tjenester og tilbud	47
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	50
Vedlegg 3: Samtykkeskjema.....	52

1. Innledning

I takt med den stadig økende kompleksiteten i offentlig tjenesteyting står norske kommuner og bydeler overfor en utfordrende virkelighet. Behovet for å levere effektive tjenester til innbyggerne er stort, samtidig som ressursene for å møte behovene ofte oppleves som begrensede. Samfunnsutviklingen og endrede behov blant befolkningen retter fokus mot nødvendigheten av en sofistikert tilnærming til planlegging, administrasjon og ledelse innen offentlig sektor. For å kunne møte gapet mellom etterspørsel og tilgjengelige ressurser er en organisasjon avhengig av å ha kontroll over hvilke ressurser den har til rådighet. Det er viktig for at midlene kan utnyttes så effektivt som mulig.

Bydel Søndre Nordstrand står overfor en slik utfordring. Bydelen sitter med en opplevelse av manglende oversikt over egne ressurser, noe som kan resultere i ineffektiv bruk. Dette utspiller seg ved at de ansatte opplever at de ikke har god nok kunnskap om hva slags kompetanse, tjenester, prosjekter og verktøy organisasjonen har til rådighet. Følgelig fører dette til utfordringer når det kommer til samarbeid og samhandling innad i organisasjonen. Samarbeid blir naturligvis vanskeligere ved mangel på oversikt og ved usikkerhet rundt hvem som kan kontaktes i ulike situasjoner.

På etterspørsel fra Bydel Søndre Nordstrand inneholder denne rapporten en analyse av utfordringene bydelen har knyttet til samhandling og intern oversikt. Fokuset ligger på å identifisere utfordringer og muligheter for forbedring. Gjennom en kombinasjon av tidligere forskning, teoretisk rammeverk og empiriske data, søker rapporten å gi innsikt i kompleksiteten av situasjonen i bydelen og presentere anbefalinger for fremtidige tiltak. For å studere utfordringene og analysere problematikken i bydelen nærmere, er forskningsspørsmålet:

Hvordan er den interne oversikten og samhandlingen i Bydel Søndre Nordstrand, hvilke faktorer påvirker samhandlingen og hvordan kan den eventuelt forbedres?

Problemstillingen vil løses ved hjelp av et kvalitativt design som vil beskrives senere i oppgaven. Oppgaven vil i første omgang beskrive situasjonen i bydelen i dag, før vi belyser den tidligere forskningen som er gjort på feltet. Videre vil oppgaven belyse funnene som kommer av den empiriske intervjudataen, før vi går inn på en diskusjon om muligheter til forbedring.

2. Bakgrunn

Bydel Søndre Nordstrand er en del av den større organisasjonen Oslo kommune. Bydelen er ledet av en bydelsdirektør, som har følgende avdelinger under seg: Avdeling for Oppvekst og Nærmiljø; Avdeling for Helse, Omsorg og Mestring; Avdeling for Samfunn- og innbyggerdialog; Avdeling for Økonomi og Administrasjon; og det som er i ferd med å bli en ny avdeling med navn Avdeling HR og Organisasjon. I tillegg samarbeider bydelen med det lokale NAV-kontoret, som i seg selv er et partnerskap mellom stat og kommune.

Avdelingene er organisert etter et funksjonsbasert prinsipp, ved at hver og en av dem er samlet basert på hvilken type tjenester de tilbyr.

Bydel Søndre Nordstrand er pålagt det overordnede ansvaret for å levere essensielle tjenester til sine innbyggere. Dette inkluderer omsorgstjenester, både i hjemmet og på institusjoner, samt forebyggende helsetjenester og oppvekststjenester som barnehage og barnevern. I tillegg til disse kjerneområdene, omfatter ansvaret også utvikling av nærmiljøet og tilbud innen kultur. Sammen med NAV har bydelen også et viktig ansvar for å tilby sosialtjenester til innbyggere som har behov for det. Det omfattende ansvarsområdet krever en koordinert og effektiv tilnærming for å sikre at innbyggernes behov møtes på best mulig måte (Bydel Søndre Nordstrand, 2023a).

Bydelen har en unik demografi som fører med seg både utfordringer og muligheter. I dag bor det 39.000 mennesker i bydelen, hvorav 38% er av innvandrerbakgrunn og 20% er norskfødte med innvandrerforeldre. Videre hadde 32% av befolkningen i bydelen lav eller ingen utdanning i 2022, mens 19% av barnehusholdningene hadde det som regnes som “lav inntekt korrigert for formue” i 2021. I tillegg ser vi at hele 28% av de mellom 30-59 år i bydelen er uten jobb, sammenliknet med 19% som var snittet for Oslo kommune (Bydel Søndre Nordstrand, u.å.).

01.01.2024 var det 1749 ansatte i Bydel Søndre Nordstrand, fordelt på 1232 årsverk. Bydelen har i den siste tiden vært preget av såkalt organisatorisk uro. Dette kom til syne blant annet ved at bydelsdirektøren sa opp jobben brått 1. mars 2023. Videre er bydelen preget av høyt sykefravær, flere varslingsaker og høy turnover. I årsberetningen fra 2023 legger bydelen frem et økonomisk resultat som viser et merforbruk på 61,8 millioner i 2023. Her beskrives et økt behov for helse, oppvekst og sosialtjenester som forklarende årsak til budsjettoverskridelsene. I årsberetningen fra 2023 beskriver bydelen imidlertid at de ikke skal utføre særlige økonomiske nedskjæringer eller kutt, da de anser dette som en kortsiktig løsning. Bydelen fremmer i årsberetningen at de heller ønsker å satse på å øke lederkompetanse og innsats for å på lang sikt kutte de overordnede samfunnskostnadene (Bydel Søndre Nordstrand, 2023c).

Bydel Søndre Nordstrand er også del av Oslo sør-satsingen. Dette er et samarbeid mellom Oslo kommune og staten. Denne satsingen skal i all hovedsak bidra til å styrke bydelens utsatte områder. Videre vil satsingen fokusere på å utbedre de tjenester og tilbud som finnes innen oppvekst, utdanning og sysselsetting. Satsingen utføres i perioden 2018-2026, og består av tre delprogrammer: Nærmiljø, Sysselsetting, og Oppvekst og utdanning. Målet med satsingen er å hindre, samt snu de negative utfordringene bydelen står ovenfor for øyeblikket (Oslo kommune, 2018).

Det fremkommer av oppgavens mandat at de ansatte opplever at behovet for oversikt over bydelens tjenester, tilbud, kompetanse og prosjekter stadig blir mer påtrengende, blant annet grunnet områdets komplekse demografi. Til tross for bydelens innsats for å møte disse utfordringene på best mulig måte, er det utfordrende å opprettholde tilstrekkelig oversikt over ressursene og samhandlingen mellom ulike aktører innenfor bydelen. Dette kan potensielt føre til ineffektiv ressursbruk og en fragmentert tjenesteleveranse, som i det lange løp kan føre til uheldige konsekvenser på både innbygger- og samfunnsnivå.

Situasjonen i bydelen gjør det vanskelig for den enkelte å orientere seg. Når man som offentlig organisasjon opplever en situasjon hvor ansatte, enheter og avdelinger mangler oversikt over hverandres arbeid og prosjekter, vil dette føre til en rekke sekundærproblemer. Dette kan blant annet være at forskjellige avdelinger eller enheter starter hver sine prosjekter omhandlende tilnærmet like fagområder, at kompetanse blir så personavhengig at den går tapt ved avsluttede ansettelsesforhold eller at innbyggerne må forholde seg til unødvendig mange forskjellige enheter og ansatte. Bydelen står overfor press fra flere hold: fra politiske krav om effektivitet og kostnadsbesparelser, samt forventninger fra bydelens innbyggere om å tilby helhetlige tjenester som imøtekommer deres behov. Dette krever ikke bare et helhetlig syn på tilbud og tjenester, men også en evne til å samhandle på tvers av sektorer og fagområder for å sikre at ressursene utnyttes mest mulig effektivt.

2.1 Tidligere forskning

Bydel Søndre Nordstrand står ikke alene i denne situasjonen. For å forstå den aktuelle situasjonen, samt konsekvensene som kommer av manglende samarbeid, er et innblikk i tidligere forskning nyttig. Det foreligger en del tidligere forskning omhandlende akkurat samarbeidsproblematikk i kommunal tjenesteyting, både i Oslo, samt på nasjonalt og internasjonalt nivå. I denne delen vil relevant tidligere forskning rundt organisatorisk og kommunalt samarbeid legges frem. Artiklene som oppsummeres i denne delen er ment som verktøy for å belyse problematikken som kan komme av manglende samarbeid i organisasjoner, samt illustrere bredden i diskusjonen. I Bydel Søndre Nordstrand er problemet i all hovedsak manglende oversikt og samhandling. Som nevnt finnes det en del forskning omhandlende problematikken. Det finnes på den andre siden noe mindre forskning rundt faktiske og praktiske løsninger på slike problemstillinger.

Olesen & Anvik (2022) tar for seg kommunalt samarbeid knyttet til digitale samarbeidsverktøy. Her studeres effekten ved bruk av standardiserte samarbeidsverktøy og hvordan dette kan fungere mot sin hensikt når det kommer til samarbeid om innbyggere med komplekse behov. Forfatterne av denne artikkelen vurderer blant annet hvordan sosial teknologi brukt i kommunal sektor styrer samhandlingen mellom tjenester og nivåer. Verktøyene som nevnes i denne artikkelen regnes som for enkle løsninger på komplekse problemer som bremser samhandling og går på bekostning av tjenestekvalitet. Artikkelen analyserer flere samarbeidsverktøy samtidig og ser dem i sammenheng. Forfatterne belyser spenninger som i mange tilfeller oppstår ved bruk av standardiserte verktøy i møte med en økende grad av komplekse og utfordrende tilfeller.

Lone & Værnor (2019) skriver i sin artikkel om samarbeidskulturen i norske kommuner, med fokus på oppvekstfeltet. I denne artikkelen trekkes ledelsens viktige rolle i å utvikle og opprettholde en velfungerende tverrfaglig samarbeidskultur frem. Hovedfunnene i artikkelen tar opp viktigheten av «etablering, forankring og vedlikehold av strukturer, systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid» samt «rekruttering og utvikling av tverrfaglig ledelseskompetanse på gruppe- og individnivå» (Lone & Værnor, 2019, s. 63). Til tross for at denne artikkelen kun har undersøkt tematikken på oppvekstfeltet, illustrerer den også den generelle viktigheten av en velfungerende samarbeidskultur for organisasjonens effektivitet og tjenestekvalitet. De generelle dimensjonene for samarbeidskultur beskrives i artikkelen som felles mål, tillit, felles språk og åpen kommunikasjon. Dette er sentralt på tvers av sektorer og på tvers av de norske kommunene.

Til tross for at det finnes lite utbredt empiri når det kommer til praktiske løsninger på den gjeldende problematikken, så finnes det relevant empiri som Bydel Søndre Nordstrand har utarbeidet selv. I Prosjekt kunnskapsoppsummering fra 2023 ble det gjort en innsats i å samle dokumenter fra områdesatsingen gjennomført i bydelen, samt kunnskap knyttet til bydelens egne prosjekter i perioden 2017-2023, mye likt vår fremgangsmåte i denne rapporten. Kunnskapsoppsummeringen skulle brukes som et verktøy for å kunne utnytte områdesatsingen “Oslo Sør” mer strategisk og for å undersøke om man kunne fylle noen av bydelens kunnskapshull ved å se tilbake på satsningen samt bydelens tidligere prosjekter. Det skulle vise seg under arbeidet med denne rapporten at informasjonsinnhentingene skulle bli vanskeligere enn antatt grunnet ufullstendig informasjon og manglende skriftliggjøring (Bydel Søndre Nordstrand, 2023b). Denne problematikken samsvarer med mandatet koblet til vår rapport og gir god innsikt i problematikken som er belyst innledningsvis. Hovedfunnene i Kunnskapsoppsummeringen dreier seg om manglende struktur og systematikk i kunnskapsarbeidet, tillitsutfordringer grunnet dårlig omdømme og manglende samarbeid og fleksibilitet i tjenesteutøvelse. Videre påpekes det i denne oppsummeringen at bydelen må bli bedre på samarbeid og samordning, i tillegg til at det tas opp at det mangler arenaer for innbyggertilbakemeldinger. Rapporten kommer videre med anbefalte grep knyttet til problemstillingene. Her anbefaler forfatterne at det skal etableres en felles praksis for dokumentasjon basert på eksisterende ressurser for å ha klarere forventninger både innad og til eksterne aktører. Videre anbefales en bevisst rekrutteringsstrategi som fokuserer på lokal og erfaringsbasert kompetanse for å imøtekomme tillitsutfordringene til bydelen og forbedre tjenestetilbudet til befolkningen (Bydel Søndre Nordstrand, 2023b).

Tidligere forskning understreker den utbredte koordineringsproblematikken i norske kommuner, samt konsekvensene dette har for samfunnet som helhet, men også for den enkelte innbygger og tjenestemottaker. Dette vil kreve effektivisering av ressursbruk i norske kommuner og bydeler, noe denne rapporten vil gå nærmere inn på.

3. Teoretisk rammeverk

Vi har valgt å benytte oss av et teoretisk rammeverk bestående av fire ulike teorier i denne oppgaven. Først skisseres institusjonalisme, og herunder nevnes Scott (2014) sine tre søyler. Dette perspektivet gir teoretisk innsikt i hvordan bydelen fungerer og i hvorfor de ansatte handler slik som de gjør. Om man ønsker å endre de eksisterende praksisene i bydelen må man først vite hvorfor de eksisterende praksisene er som de er, og dette kan institusjonalismeperspektivet bidra til å gi innsikt i. Videre kan det bidra til å gi innsikt i hva som må til for å få til endringer, i og med at nye endringer må forankres i den institusjonelle konteksten om de skal skje i praksis. Det andre teoretiske perspektivet vi benytter oss av er om læring. Dette er nært knyttet til institusjonalisme i og med at vi skriver om hvordan læring kan bidra til å endre bydelens institusjonelle kontekst. Videre beskriver vi teorien om “tamme” og “uregjerlige” problemer, inspirert av Grint (2005) sin videreutvikling av Rittel & Webber (1973) sitt rammeverk. Senere i oppgaven bruker vi dette til å kategorisere de ulike problemene vi identifiserer i bydelen, slik at det blir enklere å vurdere hvilke av de som er realistiske å løse. Disse kategoriseringene ligger i bunn når vi kommer med anbefalinger til hvordan bydelen kan løse eller bøte på problemene sine. I tillegg vil vi benytte Orlikowski sitt perspektiv om organisasjonell transformasjon som situert endring til å se på samspillet mellom teknologisk funksjonalitet og kultur for å forklare hvordan teknologi blir brukt i praksis. Vi skal bruke dette perspektivet til å se nærmere på hvordan ansatte benytter digitale verktøy for å holde oversikt i bydelen.

3.1 Institusjonalisme og bydelens “institusjonelle kontekst”

Bydel Søndre Nordstrands “institusjonelle kontekst” viser til hvordan bydelen fungerer som institusjon. Det er ulike måter å definere institusjonsbegrepet på, og i denne rapporten har vi valgt å lene oss på den mye siterte artikkelen til Meyer & Rowan (1977) om fenomenet. Ifølge dem kommer institusjoner til uttrykk gjennom institusjonaliserte “regler” som angir hvordan det forventes at aktører skal tenke, oppføre seg og handle i bestemte situasjoner innen gitte kontekster. Reglene trenger ikke være nedskrevne, men kan også eksistere som forventninger fra omgivelser eller som tattforgritheter (Meyer & Rowan, 1977). Scott (2014) beskriver en institusjon som noe bygget opp av tre søyler: en regulativ, en normativ og en

kulturell-kognitiv. Prosessene som foregår i den regulative søylen dreier seg om å etablere regler, følge med på at de blir fulgt og å sanksjonere (enten positivt eller negativt) om nødvendig. Den normative søylen dreier seg om verdier og normer. Verdier er det institusjonen evaluerer som positivt, det den ønsker å oppnå og hvordan den ønsker at de institusjonelle strukturene og de ansatte skal fremstå. Normene angir hvordan ting skal bli gjort, og hvilke midler de ansatte i organisasjonen skal bruke for å nå organisasjonens mål. Den tredje søylen dreier seg om institusjonens kulturell-kognitive elementer: de delte oppfatningene som utgjør institusjonens sosiale virkelighet og som skaper rammene individene i institusjonen bruker til å gi verden, sånn de ser den i institusjonen, mening (Scott, 2014).

Scotts tre søyler gir et fint bilde på hvor ulikt artet de ulike “reglene” i en institusjon kan være. Enkelte er det vi vanligvis tenker på som regler, enkelte er mer normaktige, mens atter andre dreier seg om hvordan aktørene innen en institusjon tenker og føler om institusjonen, samt handler når de befinner seg i den institusjonelle konteksten. Med andre ord henger kulturen i Bydel Søndre Nordstrand tett sammen med den institusjonelle konteksten der. Bydelen som institusjon utgjøres av settet med institusjonaliserte regler som er gjeldende der. Dette kan eksempelvis være “regler” for hvem man kan kontakte på arbeidsplassen, hvem man deler informasjon med og hvordan man benytter ulike kommunikasjonsplattformer. Disse “reglene” kan med andre ord si mye om hvordan ting gjøres i bydelen, og å forstå reglene vil dermed være sentralt for å forstå bydelen, noe som igjen vil være vesentlig om man ønsker å gjøre endringer i den. At ansatte følger disse “reglene” og gjør ting på samme måte bidrar til stabilitet, samt legitimitet blant kollegaene for de ansatte som gjør det som forventes av dem. Ansatte som bryter med disse reglene eller forventningene kan derimot forvente seg sosiale sanksjoner på arbeidsplassen (Scott, 2014), eksempelvis at kollegaer er motvillige til å behandle dem bra eller samarbeide med dem. En viktig utfordring er at selv om “reglene” bidrar til stabilitet vil de også gå på bekostning av effektivitet (Meyer & Rowan, 1977). Reglene vil ikke passe like godt for alle bydelens ansatte, og for noen vil de være hemsko. De er kulturelle produkter dypt forankret i organisasjonen som vil være vanskelige å endre ovenfra (Scott, 2014).

3.2 Læring

Læringen i en organisasjon påvirker hvordan den ser ut som institusjon. Når organisasjonen lærer blir nemlig det som læres til nye institusjonaliserte regler som setter rammer for aktørers handlingsalternativer innenfor den institusjonelle konteksten. Påvirkningen fungerer også motsatt vei, i form av at de institusjonaliserte reglene som allerede finnes i

organisasjonen bestemmer forutsetningene for at læring skal kunne finne sted, ved at de som nevnt ovenfor angir aktørene i bydelen sine handlingsalternativer. I tråd med Weick & Westley (1996) kan man si at organisasjonen deltar aktivt i læringsprosesser ved at kunnskap er vevd inn i strukturer som prosedyrer og roller, og at den ikke utelukkende befinner seg i de ansattes hoder. Om eksempelvis en ansatt i hjemmetjenesten oppdager en ny og bedre metode for å benytte seg av skililaken, kan dette legge grunnlaget for organisasjonslæring. Men det kan også renne ut i sanden dersom denne ansatte ikke videreformidler dette til noen, og ender opp med å være den eneste i bydelen som bruker skililaken på denne måten. For at det skal bli læring ut av det er man avhengig av at bydelens institusjonelle kontekst tilrettelegger for læring, enten gjennom prosedyrer (Scott's regulative søyle), forventninger (den normative søylen) eller kultur (den kulturell-kognitive søylen). Prosedyrer som tilrettelegger for læring kan være møter der man deler kunnskap, i dette eksempelet både innad i og på tvers av hjemmetjenestens enheter. Forventninger og kultur dreier seg om hvorvidt det er forventninger til, og kultur for, deling av læring i bydelen. Målet er at læringsproduktet (den nye måten å bruke skililaken på) skal flytte seg fra individet til en gruppe, og til slutt bli en del av organisasjonens "bakgrunn" (Tsoukas, 2009) som en ny institusjonalisert regel.

3.3 Problemtyper og problemløsning

Vi kommer til å bruke Rittel og Weber (1973) sitt rammeverk for problemer til å kategorisere utfordringene Bydel Søndre Nordstrand står ovenfor, og slik berike drøftingen rundt disse utfordringene ved å løfte frem sentrale dimensjoner til dem. Rammeverket deler problemer inn i kategoriene "wicked" (uregjerlig), "critical", (kritiske), og "tame" (tamme). Grint har jobbet mye med dette rammeverket, og hans videreføring vil ha en sentral plass i hvordan vi bruker det. Grint hevder at hver kategori for problem vil ha hver sin tilnærming som vil bli oppfattet som legitim for å håndtere det. Tamme problemer kan gjerne være kompliserte ifølge Grint, men de vil ha en overkommelig grad av usikkerhet. Altså vil de være løselige hvis de blir gitt nok oppmerksomhet og iherdighet. Dette er den typen problemer som ofte har dukket opp før, og det vil ofte finnes løsninger til disse problemene et sted der ute (Grint, 2005, s. 1473). I motsetning til tamme problemer kjennetegnes uregjerlige problemer av at det hersker såpass mye usikkerhet rundt hvordan en skal løse dem at de fremstår uløselige. Det finnes ikke eksisterende løsninger til problemet, og det ser ikke ut som om det vil være noen ende på dem (Grint, 2005, s. 1473). Kritiske problemer kjennetegnes av at det ikke er stor usikkerhet rundt hvordan de burde løses, men at de er særdeles akutte. Utfordringen ved dem blir dermed å fordele deloppgavene under sterkt tidspress.

Ifølge Grint, så vil hver kategori for problemer komme med en legitim tilnærming. Altså, når individer forstår et problem som å være av en karakter lignende en av disse kategoriene, så vil vi anse en type tilnærming som mer passende enn andre: ved uregjerlige problemer er lederskap en legitim tilnærming, ved tamme problemer er “management” (styring) en legitim tilnærming, og ved kritiske problemer er kommandering en legitim tilnærming (Grint, 2005, s. 1474-1475). I og med at et tamt problem er løselig, uansett hvor komplisert det fremstår, så vil styring innebære å utforme en prosess som kan løse problemet (Grint, 2005, s. 1473). Siden en vet hvordan et kritisk problem skal løses, og en ikke har tid til å utforme en prosess for å løse et slikt problem, så vil en kommanderende tilnærming innebære å umiddelbart fordele de oppgavene som trengs å gjøres (Grint, 2005, s. 1474). I og med at en ikke vet hvordan en skal gå frem for å håndtere et uregjerlig problem, så vil lederskap heller innebære å stille de rette spørsmålene enn å levere de rette svarene (Grint, 2005, s. 1473). Et av spørsmålene en da kan stille til uregjerlige problemer er om en faktisk skal forsøke å løse problemet i det hele tatt, eller om en skal ha et bevisst forhold til å jobbe rundt det. Hvis en bestemmer seg for at en ønsker å løse et uregjerlig problem, så vil en heller forsøke å utforme prosesser som kommer med ideer til løsninger, til forskjell fra et tamt problem hvor en går rett på å utforme en prosess ment å direkte løse problemet.

Det sentrale ved Grint sin teori er at hvordan et problem kategoriseres avhenger av hvem som står overfor det og den umiddelbare konteksten. Hvordan vi oppfatter et problem, og hvilken løsning vi oppfatter som legitim kan dermed påvirkes av konteksten. Grint peker på at ledere gjennom sin stilling vil stå i en posisjon til å styre hvilken tilnærming til et problem som anses som legitim, gjennom å påvirke hvordan problemet blir kategorisert (Grint, 2005, s. 1475). I en hvilken som helst organisasjon vil en komme over et uendelig antall problemer, der ikke alle vil kunne løses, og heller ikke alle vil være formålstjenlige å forsøke å løse. I den konteksten kan en lederskapstilnærming innebære å stille spørsmål om hvordan en skal jobbe rundt et problem heller enn å forsøke å løse det. Vi kommer til å bruke Rittel & Webber (1973) sitt rammeverk til å kategorisere problemene vi identifiserer i vår kartlegging, for å hinte om hvilken tilnærming vi mener Bydel Søndre Nordstrand burde ha til hvert av dem. Hvordan vi kategoriserer problemene vil legge grunnlaget for hvilke problemer vi retter mest fokus mot når vi skal anbefale bydelen hvilke tiltak som bør iverksettes.

3.4 Organisasjonell transformasjon som situert endring

Orlikowski sin teori om organisasjonell transformasjon er et nyttig verktøy for å forstå hvordan teknologi og kultur møtes for å skape praksis. Med begrepet organisasjonell transformasjon, så referer Orlikowski til endring på organisasjonsnivå (Orlikowski, 1996).

Altså endringer som går dypere enn hvordan bare den enkelte jobber, men som også omfatter hvordan en gruppe sammen løser sine oppgaver. Orlikowski gjør rede for et perspektiv på situert endring som en forklaring på organisasjonell transformasjon, og definerer det som organisasjonell endring som utledes av pågående praksis blant organisasjonelle aktører, og deres bevisste og ubevisste tilpasning til deres omgivelser i løpet av deres arbeid (Orlikowski, 1996). At endring er situert innebærer her at endring er basert på den lokale situasjonen, og perspektivet bruker den konteksten til å forklare hvorfor endring skjer. Vi vil trekke frem tre av kjennetegnene til dette perspektivet som vil underbygge vår tilnærming til utfordringene Bydel Søndre Nordstrand møter i relasjon til teknologi.

Det første kjennetegnet er at endring i organisasjoner er et iboende aspekt av den større aktiviteten organisering. Organiseringen av en gruppe utgjøres av hvert medlem av gruppen, gjennom oppgavene de utfører tar hvert medlem sin del av ansvaret for helheten (Orlikowski, 1996). For denne rapporten vil dette prinsippet ha den implikasjonen at all endring er lokal. Endring på et organisasjonsnivå vil komme av endringer i hvordan hver av organisasjonens medlemmer tilnærmer seg sine avgrensede oppgaver. For å se på hvordan en kan gjennomføre endringer i en organisasjon, så må en se på hvordan en kan endre enkeltmedlemmers lokale praksis.

Det andre kjennetegnet er at endring er kontinuerlig. En vanlig grunnleggende antagelse i manges holdninger til endring er at endring står i kontrast til stabilitet, som noe annet og uvanlig. Stabilitet blir lagt til grunn som normalt. Dette perspektivet legger derimot heller handling til grunn som det normale. Hvordan vi handler er basert på en kontinuerlig prosess hvor vi forsøker å forstå våre omgivelser og handler i tråd med den forståelsen. Vi er med det i et kontinuerlig mønster av å gjenta handling (Orlikowski, 1996). For denne rapporten, så vil dette prinsippet ha en implikasjon om at endring forekommer når vi varierer hvordan vi handler basert på en skiftende forståelse av våre omgivelser.

Det tredje kjennetegnet er at utfallet i endringsprosesser som inkluderer teknologi ikke vil være gitt av teknologiens funksjonalitet. Hvordan individer vil anvende den funksjonaliteten vil avhenge av de kognitive og adferdsmessige referansene til medlemmene, som de vil lene seg på i å bruke teknologien (Orlikowski, 1996). Disse referansene kan være vaner, eksisterende inntrykk, ferdigheter innen andre relatert programmer, tankemønstre osv. For denne oppgaven, så vil dette prinsippet ha en implikasjon om at individers bruk av teknologi vil være avhengig av samspillet mellom brukernes referanser og teknologiens funksjonalitet. Hvis en ønsker å endre individers bruk av teknologi må en derfor enten endre deres kognitive eller adferdsmessige referanser, eller endre funksjonaliteten til teknologien.

4. Metode

4.1 Forskningsdesign

For å besvare mandatet fremsto kvalitative intervjuer som en hensiktsmessig metode, fordi det åpnet for en innsamling av personlige meninger og erfaringer fra sentrale personer. Gjennom semistrukturerte intervjuer ville vi få mulighet for en mer åpen samtale mellom informant og intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2015). Et slikt forskningsdesign egner seg for å undersøke problemstillingen, da den forsøker å innhente informasjon om *hvordan* ansatte i Bydel Søndre Nordstrand samhandler, hva som påvirker samhandlingen og hvordan den kan forbedres.

Vi lagde en intervjuguide (Vedlegg 2) med ulike temaer, spørsmål og underspørsmål. Intervjuguiden ble fulgt under alle intervjuene, men tilpasset til hver enkelt informant i semistrukturens natur; informantene ble stilt relevante oppfølgingsspørsmål. 12 av 13 intervjuer ble gjennomført med to intervjuere. På den måten kunne en person stille spørsmål og en annen ta notater. Det ble tatt lydopptak av intervjuene, som senere ble transkribert, kodet og kategorisert. Lengden på intervjuene ble mellom 30 og 75 minutter.

Vi samarbeidet med en ressursgruppe som veiledet oss gjennom prosjektet fra start til slutt. Ressursgruppen bestod av seks ansatte i bydelen som hadde hatt ansvar for å utforme mandatet vårt, og som fulgte oss opp underveis i prosjektet. Innledningsvis i prosjektet ble det satt opp ett møte i uken mellom oss og ressursgruppen. Etter hvert ble det møter etter behov. På møtene ble det blant annet diskutert hvordan oppdraget skulle utføres, tidsfrister og ønskelig resultat. Samarbeidet med ressursgruppen fungerte godt og de tok høyde for våre tids- og kapasitetsbegrensninger (les 4.4 Begrensninger).

Utvalget av informanter ble funnet gjennom «snøballmetoden», som innebærer at informanter foreslår andre potensielle informanter, som er relevante for undersøkelsens formål eller sjekker av på kriterier for deltagelse (Voicu & Babonea, 1997). Utvalget av informanter er dermed basert på et kriterieutvalg (Tjora, 2012), hvor det eneste kriterium var å være ansatt i Bydel Søndre Nordstrand. Ressursgruppen ga oss en liste med ansatte de mente kunne være nyttige å intervjuer – slik begynte snøballen å rulle. Problemstillingen forutsatte imidlertid at det var en viss bredde i utvalget av informanter, som også la føringer for hvem vi valgte å intervjuer. Med andre ord ble forslagene fra ressursgruppen og informantene nøye vurdert i et forsøk på å unngå skjevfordeling av informanter fra én avdeling eller én stillingstype. Det ble gjort 13 intervjuer, med ansatte fra følgende tjenesteområder: Rus og bolig, Marked og

kvalifisering, Helse og omsorg, Lavterskeltilbud, HR, Habilitering, Hjemmesykepleien, Barnevernet, Stab og støtte, Frisklivssentralen og Drift.

4.2 Transkribering, koding og kategorisering

Lydopptakene ble gjort gjennom Diktafon-appen og lagret med Nettskjema i EduCloud, i henhold til Universitetet i Oslo sine retningslinjer for data som kan inneholde personvernsensitiv informasjon. Deretter ble lydfilene transkribert automatisk gjennom Autotekst, men også gjennomgått manuelt for å sikre at alt ble transkribert riktig. Kodingen av de transkriberte intervjuene ble utført med en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming (Tjora, 2012). Etter transkribering av intervjuene ble det diskutert frem 12 forutbestemte kategorier som vi følte representerte datamaterialet og som kunne belyse problemstillingen. Vi leste dermed gjennom transkripsjonene, og plasserte sitater inn i samsvarende kategorier. Vi holdt muligheten åpen for å legge til flere kategorier underveis, og endte opp med å legge til en til. Dermed endte vi opp med 13 kategorier (se Tabell 1). Analysen av disse la grunnlaget for å identifisere temaene vi ville skrive om i analysedelen. Vi endte opp med 1 temaer (se del 5.1.1 - 5.1.1), men disse er ikke samsvarende med de 13 originale kategoriene. Prosessen vår var ikke preget av en veldig markant steg-for-steg-tilnærming. Ifølge Johannessen, Rafoss & Rasmussen (2018) er det ikke alltid klare skiller mellom hvert enkelt steg, noen ganger går man heller frem og tilbake mellom de ulike stegene, og det var dette vi endte opp med å gjøre fordi det falt seg mest naturlig.

Tabell 1:

Kategori	Kategoribeskrivelse
NAV	Alt om NAV
Samarbeidsproblematikk	Alt som ikke fungerer med samarbeidet. Hva slags utfordringer finnes?
Tverrfaglig ledelse	Tilrettelegger leder for samarbeid på tvers av enheter?
Forbedringsmuligheter	Hva kan bidra til bedre oversikt og samhandling? Kultur/struktur/kommunikasjon osv.
Læring	Alt som påvirker ansattes evne til å lære som individer og kollektiv.
Endring og omorganisering	Alt om endring på arbeidsplassen. F.eks.: omorganisering, uforventet variasjon
Kvalitet på tjenester	Om kvaliteten på tjenestene bydelen utfører og hva som påvirker den
Kommunikasjon/samarbeid innad	Beskrivelse av kommunikasjon med nærmeste kollegaer

Kommunikasjon/samarbeid utover	Hvordan kommer kommunikasjonen i gang? Kartlegge strukturer for samarbeid. Det viktige er å kunne fange opp i hvilken grad samarbeid faciliteres av bydelens strukturer og i hvilken grad det ikke gjør det
Kommunikasjonsplattformer	Antall, problematikk, koordinering og tidsbruk. Både hva som trengs og hva de har. Inkluderer kompetansemodule
Prosjekter, tjenester, tilbud og innsatser	Påbegynte/tidligere prosjekter, antall pågående prosjekter, prosjektarbeid, samt tjenester og den typen ting til kartleggingen
Vellykket samarbeid	Eksempler på vellykket samarbeid
Oversikt	Om i hvor stor grad informantene opplever å ha oversikt over bydelen, og om i hvor stor grad kollegaene deres opplever det samme

4.3 Etikk og kvalitet

Innledningsvis ble det sendt et informasjonsskriv til aktuelle informanter. Informasjonsskrivet inneholdt informasjon om undersøkelsens tema og formål, samt forespørsel om vedkommende ønsket å stille til intervju. Dersom informantene ønsket å stille til intervju, hadde de mulighet til å samtykke i samme skjema (Vedlegg 3). Skjemaet inneholdt også informasjon om hva det ville innebære å delta, blant annet ble det opplyst om at informantene ville bli anonymisert og at de til enhver tid ville ha mulighet til å trekke tilbake samtykket uten konsekvenser (Kvale & Brinkmann, 2015; NESH, 2021). I tråd med NESH sine retningslinjer er informasjon om informantene som stilling, navn og alder fjernet for å bevare informantenes anonymitet. Prosjektet ble godkjent av Sikt før oppstart.

4.4 Begrensninger

Oppdraget vi ble tildelt var, i henhold til tiden og ressursene vi hadde, ganske omfattende. Det bestod av flere deler og problemstillinger som bydelen ønsket å få svar på. I dialog med ressursgruppen kom vi frem til hva vi burde fokusere på, og fikk dermed snevret inn omfanget av oppdraget. Det er imidlertid andre begrensninger som kan påvirke kvaliteten på oppgaven, som antall informanter og antall informanter i lederstillinger. Som nevnt hadde vi 13 informanter, som er noe lavere enn ønsket, spesielt med tanke på generalisering av funn. I tillegg innehar en relativt stor andel av informantene lederstillinger på ulike nivåer (~46%), noe som kan påvirke hvilke holdninger som dominerer funnene. Selv om vi forsøkte å unngå skjevfordeling av informanter, ble det likevel ikke helt optimalt. Årsaken er trolig tidsbegrensningene for oppgaven, som gjorde at vi ikke hadde mulighet til å gå like grundig til verks som vi hadde ønsket. Når det er sagt representerer utvalget alle byens avdelinger i tillegg til en rekke ulike enheter. Vi anerkjenner at utvalget ikke er perfekt, men anser det

likevel som tilstrekkelig for å kunne besvare problemstillingene og bidra med verdifull innsikt til bydelen.

Vi ble i utgangspunktet spurt om å produsere en detaljert oversikt over bydelens ansatte, tjenester og prosjekter. Ressursgruppen var imidlertid ikke fast bestemt på hvordan oppdraget skulle løses. Underveis i arbeidet og i dialog med ressursgruppen, diskuterte vi hvordan oppdraget kunne gjennomføres. Det ble en felles enighet om at rapporten skulle inneholde anbefalinger i lys av informantenes uttalelser for å styrke samhandlingen, snarere enn en konkret liste eller oversikt over bydelens tjenester og prosjekter. Det er imidlertid vedlagt en liste med prosjekter, tilbud og tjenester (Vedlegg 1), men merk at denne listen ikke er fullstendig. Anbefalingene vi foreslår er det tiltenkt at bydelen selv kan implementere.

5. Analyse

I denne delen av rapporten vil de relevante funnene fra intervjudataene legges frem. Rapporten er først og fremst ment å besvare spørsmålet om hvordan den interne oversikten og samhandlingen i Bydel Søndre Nordstrand er i dag. Videre er rapporten ment å undersøke hvilke faktorer som påvirker denne samhandlingen og hvordan den eventuelt kan forbedres. På bakgrunn av dette, analyserer vi i det kommende kapittelet informantenes beskrivelser av samarbeid og koordinering i bydelen, og hva slags konsekvenser dette vil ha både for de ansatte og for tjenestemottakerne.

5.1 Sentrale aspekter ved samhandlingen i Bydel Søndre Nordstrand

5.1.1 Intern kommunikasjon og samhandling

Det er tilsynelatende den kommunikasjonen og samhandlingen som foregår innad i enhetene som er mest vellykket blant informantene. Den er ikke problemfri på alle områder og det finnes forbedringsmuligheter, men det skal ikke legges skjul på at informantene uttaler seg hovedsakelig positivt på spørsmål om deres interne samarbeid. Elementer som styrker samarbeidet er blant annet at de er fysisk lokalisert i samme bygg, hyppig kontakt, møtevirkosomhet og generelt «åpne dører». De fleste informantene hevder å samarbeide med alle i sin enhet (eller seksjon for de større enhetene), og har mest kontakt med sine overordnede. En informant hevder at hen mottar mange henvendelser fra kolleger, og velger dermed å sitte nærme dem: «[...] de kan spørre om alt de lurer på, derfor velger jeg å sitte nærme dem, så jeg slipper å lete rundt bygget». Nærheten til hverandre virker å senke terskelen for samhandling. Flere informanter har «åpne dører» som styrker den interne kommunikasjonen:

Jeg har en veldig åpen dør. Som leder er jeg tilgjengelig. Jeg guider jo personalet til å være selvstendig og ta egne avgjørelser. Så er det jo tilfeller hvor man kan trenge støtte, eller noen å drøfte en situasjon med. Ja, det kan være veldig viktige ting, alvorlige ting, og så kan det være veldig små ting.

Sitatet eksemplifiserer at det ikke er tydelige grenser på hva den interne kommunikasjonen kan innebære. Det gjelder også for den interne møtevirksomheten. Informantene deltar i mange møter, både faste møter x antall ganger i uken, og mer ad hoc-møter etter behov. Det er tilsynelatende en lav terskel for å diskutere og drøfte, som styrkes av at de ansatte er lokalisert i nærheten av hverandre.

5.1.2 Oversikt

Som nevnt ovenfor oppga informantene stort sett at de hadde god nok oversikt innad i sin enhet eller seksjon, litt avhengig størrelsen på den. Utover i organisasjonen opplevde de fleste derimot at de ikke hadde god nok oversikt. Flere skildrer en opplevelse av manglende oversikt over hvilke tilbud, tjenester og prosjekter bydelen har, og hvilken kompetanse de ansatte sitter med. Flere ansatte opplever usikkerhet knyttet til hvem de skal kontakte i ulike situasjoner, og at de ikke har nok tid i arbeidshverdagen sin til å navigere seg fram til individer de følte at de trengte å komme i kontakt med. En vanlig opplevelse er å bli sendt rundt når en prøver å finne frem til hvem en skal kontakte.

Ansatte oppga flere forskjellige grep de har forsøkt for å forbedre sin egen oversikt, med varierende grad av suksess. Å opparbeide seg oversikt ble beskrevet som noe som tar tid, det å ha en personlig relasjon til de en trenger å koordinere med gjorde det enklere. Ansatte som hadde jobbet lenge i organisasjonen svarte gjennomgående at de hadde god nok oversikt, i kontrast til de som hadde jobbet der i kortere tid. Det fremsto som at nettverket de hadde opparbeidet seg i organisasjonen var verdifullt for å navigere seg frem. Det ble også oppgitt at flere har prøvd å lage sine egne tjenesteoversikter, men at det var utfordrende å holde dem oppdatert. Workplace ble nevnt flere ganger som et viktig verktøy for å finne frem til hvem som faktisk jobber i forskjellige enheter og seksjoner. I tillegg ble den månedlige fredagsfrokosten nevnt av flere, som noe som hjalp dem med å skaffe oversikt over nye tilbud og tjenester i bydelen.

5.1.3 Endring

Endringstempoet i bydelen de siste årene oppfattes som høyt av informantene. De fleste oppga at de opplevde at bydelen var en arbeidsplass preget av konstant endring, og at endring hadde blitt en større del av deres arbeidshverdag de siste årene. Det gjaldt både organisasjonsendringer, endringer i lovverk som de må forholde seg til, endringer i fagfelt,

nye retningslinjer og turnover i ledelsen. Ansatte brakte opp flere omorganiseringer som enten var pågående eller nylig ferdig, blant annet at enhet Folkehelse skulle inn i avdeling Samfunn- og innbyggerdialog; enhet HR var i ferd med å omorganiseres til å bli en egen avdeling, som skal ha seksjon HR, seksjon HR-forvalter og seksjon for Innovasjon og digitalisering; og i avdeling for Helse, Omsorg og Mestring opprettes det en ny enhet for tilrettelagte tjenester. Utover de som hadde vært del av omorganiseringer selv, oppga flere at deres arbeid ble berørt av omorganiseringer. Noen pekte på at det høye endringstempoet de siste årene kunne relateres til Covid-19-pandemien, og det store digitaliseringsarbeidet det medførte.

Endring ble likevel pekt på av flere ansatte som en viktig del av deres arbeidshverdag, og en holdning om at “all utvikling fører til endring” gikk igjen blant informantene. Flere ga også uttrykk for at endringene på et organisasjonelt nivå har gjort det vanskeligere for dem å holde oversikt utenfor sin enhet, og at det vender blikket deres innover. Graden av endring de ansatte må forholde seg til reflekteres også i arbeidet med prosedyrer, som i bydelen registreres i et system ved navn EQS: “Vi har jo den EQS-en i forhold til prosedyrer. Og det fungerer jo akkurat i det sekundet man lager prosedyren. Men man jobber jo med mennesker så det finnes ingen formel som passer for alle”

5.1.4 Digitaliseringen

Den pågående digitaliseringen har gitt positive effekter for kommunikasjonen i bydelen, både for intern kommunikasjon innad i avdelinger og for den eksterne mellom avdelinger.

Digitaliseringen har kanskje hatt mest effekt på samhandlingen mellom de som er lokalisert på ulike adresser, hvor den fysiske avstanden tidligere har satt flere begrensninger.

Informantene ser positivt på muligheten til å ha raske møter og spare tid, og innføringen av videomøter har gjort stor forskjell de siste årene. Flere av informantene merket spesielt forskjell etter Covid-19-pandemien. De var nødt til å finne nye arbeidsmetoder og møteplasser, da restriksjoner satte en stopper for fysiske møter. Det hevdes at pandemien var et «hell i uhell»:

Nå er det blitt så enkelt. Det var hell i uhell med korona, nå har vi fått det nye systemet med Teams og det ene og det andre, og det har gjort verden tettere sammenkoblet, også avdelingene her på jobb.

Altså er det mye positivt som kan knyttes til innføringen av nye digitale systemer. Som nevnt tidligere synes informantene det er positivt å sitte i fysisk nærhet til sine kolleger, men de er også opptatt av hvordan digitaliseringen har gjort samhandling enklere mellom mennesker

fysisk lokalisert på ulike steder. De synes ikke ulik fysisk lokalisering svekker kommunikasjonen:

Nei, egentlig ikke. Jeg synes at teams fungerer veldig godt. Da har man muligheten til å møtes raskt, uten at det blir for mye reisevei for de som eventuelt må komme inn hit. Så jeg opplever at det går fint.

Alt i alt er de fleste informantene positive til utviklingen av de digitale plattformene, som det nå hadde vært vanskelig å leve foruten.

5.1.5 Kommunikationsplattformer

Selv om informantene våre ser verdien av digitaliseringen har den også en bakside, nemlig det høye antallet digitale plattformer de ansatte har fått å forholde seg til. I våre intervjuer har vi blitt informert om hele 25 forskjellige digitale plattformer som ansatte i Bydel Søndre Nordstrand bruker. Ifølge Kartoteket, Oslo kommune sin side for å holde oversikt over kommunens digitale plattformer, så har Bydel Søndre Nordstrand 66 digitale systemer i bruk i dag. Ansatte bringer opp Teams, Email, Workplace, og Workchat som de vanligste plattformene som blir brukt til kommunikasjon og samarbeid, i tillegg til telefon og å fysisk oppsøke andre medarbeidere.

Workplace blir mye brukt for å dele informasjon til grupper. Mange ansatte oppgir at de og deres enheter har blitt gode på å dele hva de gjør på Workplace. Flere av de ansatte som opplevde at de selv var gode på å navigere seg frem til medarbeidere de trengte å få tak i, oppga Workplace som en viktig ressurs for dem til dette formålet. Samtidig har flere pekt på at det kommer såpass mye informasjon her at det er lett å gå glipp av ting. Her oppstår det til tider forventningskonflikter hvor noen deler informasjon og antar at de som skal motta informasjonen har sett den, mens den i praksis kan ha gått hus forbi de som er ment å motta den.

Workchat blir beskrevet som nyttig for å kunne få kontakt med medarbeidere en allerede har en relasjon til, men det har også blitt beskrevet som noe som kan være en tidstyv. Teams blir mye brukt til fortløpende samarbeid mellom kollegaer innad i enheter og seksjoner. Flere bringer også opp en fornøydhet med at det er enkelt å gjennomføre digitale møter, som sparer tid som ellers hadde gått til reise, dog lufter enkelte frustrasjon over at Oslo kommune ikke har investert i full Teams-funksjonalitet.

Det høye antallet plattformer er noe informantene gjennomgående tok opp frustrasjon over, spesielt de på mellomledernivå som forholder seg til både fagsystemer og ledersystemer. De som må forholde seg til et høyt antall digitale plattformer og systemer har brakt opp at det

oppleves uoversiktlig og overveldende. Å logge inn og ut av alle de forskjellige systemene blir beskrevet som en tidstyv. I tillegg er enkelte frustrerte på grunn av fordelingen av tilganger, til tider er det styr med at ansatte ikke får de tilgangene som de egentlig skal ha for å gjennomføre jobben sin. Bydelen har en kanalveileder som skal hjelpe ansatte med å navigere de forskjellige plattformene, men denne ble avskrevet som unyttig av flere, først og fremst på grunn av en opplevelse av manglende eierskap til den.

5.1.6 Samarbeid mellom NAV og Bydelshuset

I våre intervjuer har vi identifisert flere utfordringer relatert til samarbeid, kommunikasjon og bruk av NAV-systemer i Bydel Søndre Nordstrand. Ansatte i bydelen rapporterer om vanskeligheter med å etablere kontakt med NAV via telefon og å avtale møter med NAV-personell. Denne opplevde mangelen på tilgjengelighet og kommunikasjon med avdelingen hindrer effektiv samhandling mellom avdelingene, noe som kan forsinke viktige saker. Videre rapporterer noen informanter om hyppige skifter av saksbehandlere hos NAV, uten at brukere blir informert om det. Dette kan føre til forvirring og usikkerhet blant dem som mottar tjenester fra NAV. Slike utfordringer kan påvirke brukeropplevelsen negativt, og signaliserer behovet for bedre koordinering og oppdatering av informasjon mellom brukere og tjenesteytere hos NAV. Dette er avgjørende for å sikre kontinuitet og kvalitet i tjenesteleveransen. Ansatte fra både NAV og bydelshuset opplever den andre parten som vanskelig å få kontakt med, og skylder på manglende tilrettelegging fra den andre partens hold.

At NAV, i motsetning til resten av bydelen, holder til på statlige digitale plattformer skaper også utfordringer, blant annet i tilknytning til SharePoint og Teams. Denne mangelen på integrasjon og deling av informasjon mellom forskjellige plattformer fører til unødvendig dobbeltarbeid og reduserer effektiviteten i samarbeidet mellom Bydel Søndre Nordstrand og NAV. Ansatte i Bydel Søndre Nordstrand opplever NAV-systemet som omfattende, uoversiktlig og vanskelig å navigere. Denne kompleksiteten gjør det utfordrende for dem å finne riktig informasjon og samhandle effektivt med NAV-saksbehandlere. Begrenset tilgang til NAV-data i visse systemer, som Gerica, hindrer også de kommunalt ansatte i å gi helhetlig og informert støtte til innbyggere som trenger det. At NAV og bydelen ikke har samkjørt sine digitale plattformer skaper med andre ord flere utfordringer, men det fremstår vanskelig å gjøre noe med dette.

Til tross for disse utfordringene viser intervjuene våre at det er interesse fra både NAV-siden og bydelshuset for å lære mer om oppgavedeling og å delta i prosjekter sammen. En informant uttrykte dette i forbindelse med prosjektet Storbynettverk for oppgavedeling: “Vi

har invitert NAV, voksenopplæringen på Skullerud, og NAV kompetansejobber har vi også invitert. De har lyst til å lære mer om dette, for NAV kompetansejobber er også med på tanken om oppgavedeling”.

Selv om det er en gjengs oppfatning blant informantene våre at bydelshuset og NAV har for dårlig kontakt, er den ikke gjennomgående. En av informantene som har mye å gjøre med NAV uten å jobbe der selv har ingenting å utsette på samarbeidet: “Ja [det er lett å kontakte NAV], både på mail og i tillegg så har vi to faste møter.” Dette demonstrerer at det også finnes eksempler på god samhandling mellom NAV og resten av bydelen.

5.1.7 Samhandlingen mellom HR og resten av bydelen

Utover NAV rapporterer også enkelte ansatte om at samhandlingen med HR ikke alltid går helt knirkefritt. En gjennomgående trend er usikkerhet rundt hvordan ansatte skal gå frem når de har spørsmål rundt stillingsforhold og lønn. Usikkerheten her er spesielt knyttet til hvilke typer spørsmål som skal gå i linjen, og hvilke de kan sende direkte til HR.

Verktøyet Kompass skal i utgangspunktet la alle ansatte sende spørsmål til HR etter behov. Det fremstår likevel som at det er vanlig at bare ledere er kjent med hvordan programmet kan brukes, og at spørsmål om lønn og stillingsforhold derfor ofte går via ledere til HR. Samtidig opplever flere at nåværende praksis rundt hvordan Kompass brukes er i overkant rigid. En Ansatt beskrev en situasjon hvor de visste hvem de kan få svar av i HR, men opplevde at de måtte gå via sin leder, som måtte gå gjennom Kompass for å få tildelt en HR-konsulent, som deretter avtalte et møte med den personen i HR som den ansatte opprinnelig ville snakke med. Informanter beskriver også at når forespørsler må gå via leder og Kompass, så er det vanskelig å få overlevert problembeskrivelsen presist. Samtidig uttrykker ledere frustrasjon over at de må bruke tid på å sette seg inn i problemstillinger som de ikke kan hjelpe medarbeiderne sine med selv, bare for å kunne nøyaktig kommunisere sine kollegaers problemer videre til HR. Kombinasjonen av forholdene nevnt ovenfor kan lede til at problemer stopper opp ved ledere som ikke vet hvor eller hvordan de skal ta dem videre og må bruke mye tid på å prøve og feile i forskjellige kanaler. Dette kan bli gjort verre av at lederen ikke nødvendigvis evner å kommunisere nyansene i problemet hvis det er fjernt for dem.

Det fremstår også som at HR og visse deler av bydelen ikke alltid deler virkelighetsforståelse. Mens HR har iverksatt tiltak for å informere om Kompetansemodulen til resten av bydelen, som drøfting med tillitsvalgte og å informere på Workplace, så oppgir flere av våre informanter at de ikke har hørt om Kompetansemodulen, eller at de ikke vet hva den går ut

på. Verdt å merke seg er at dette for det meste gjaldt informanter uten lederansvar. En leder påpekte også skepsis til om opplæringen i kompetansemodulet ville inneholde nok oppfølging til å få alle lederne til å bruke det aktivt. Et annet eksempel på at HR og resten av avdelingen ikke er på samme bølgelengde er at en ledergruppe i bydelen nylig har laget et onboardingprogram for nye ansatte, på tross av at HR for tiden holder på med akkurat det samme, og at planen til HR er at dette skal tas i bruk av hele bydelen.

5.1.8 Byråkratiske hindringer

Det kommer frem i flere av intervjuene at byråkratiske direktiver er en kilde til frustrasjon blant ansatte i bydelen. Man må gjerne gå gjennom flere ledd, eller via flere ansatte, for å få svar eller tillatelser, og dette oppleves som en tidstyv. Et skjellsord som går igjen er “linja”. Flere ansatte opplever at det eksisterer en forventning om at man ikke kan kontakte en ansatt i en annen avdeling uten å gå via alle lederne mellom seg selv og denne personen først (med andre ord, om en ansatt under en seksjonsleder vil kontakte en annen ansatt under en seksjonsleder i en annen avdeling går dette først via seksjons-, enhets-, og avdelingsleder i den ene avdelingen, og deretter via de samme i den andre avdelingen, men motsatt vei). En del av poenget med å skulle gå i linja er trolig å unngå at ansatte forstyrrer ansatte i andre avdelinger unødig, særlig med tanke på at disse kan være under sterkt tidspress med egne arbeidsoppgaver. I tillegg ønsker man sannsynligvis å sørge for å unngå at ledere går glipp av viktig informasjon. Allikevel er det å gå i linja en prosess som kan ta lang tid, og som fører til stor frustrasjon blant enkelte ansatte. En enhetsleder i bydelen beskriver det som “veldig, veldig, veldig tungvint” at seksjonslederne må gå via hen når de ønsker å melde inn saker til HR eller lønn, og anslår at det koster hen tre timer i uka hen kunne brukt på andre ting i en travel hverdag. En annen ansatt peker på en annen utfordring med å hele tiden skulle gå “i linja” er at mye viktig informasjon kan falle av på veien, ettersom lederne gjerne har mindre oversikt over de aktuelle sakene. Frustrasjonen kom tydelig til uttrykk hos en informant som mener systemet i bydelen er gammeldags:

En seksjonsleder kan ikke kontakte en enhetsleder, uten å gå gjennom sin egen enhetsleder. Det er veldig byråkratiske systemer her. Jeg synes det er veldig gammeldags. Jeg har jobbet steder hvor det ikke er sånn. Jeg kom hit og måtte omstille hodet mitt til å bli vant til at det var sånn kommunikasjonen skulle gå. Jeg er vant til at hvis du og jeg har noe vi trenger å løse, så er det du og jeg som skal prate sammen. Så trenger jeg ikke å gå omveier til min sjef som skal prate med din sjef, som kan si «Ja, dere kan prate sammen». Men sånn er det litt her.

Riktignok er det ikke alle som opplever de byråkratiske strukturene på samme måte. Noen hevder de kan kontakte hvem de selv ønsker, uten å måtte gå gjennom «en linje».

Byråkratiet kan også stå i veien for praktiske løsninger på andre måter. En tjenesteleder nevner et eksempel der hen møter noen i en lignende stilling ved kaffemaskina, og en av dem har en eller to ansatte den ikke vet hva den skal gjøre med, mens den andre har bruk for dem. Da er det enkelt å tenke at det er en god idé å flytte på dem, men hvis noe sånn ender med et forslag fra de ved kaffemaskina til lederne deres, skjer det aldri noe med det. Informanten oppsummerer: “Det er litt sånn at vi godt kan vite om hverandre og ha lyst til å samarbeide. Men det stopper opp med systemer og retningslinjer for stillinger”.

5.1.9 Fellesskapskultur

Det er dog mer enn enkeltavdelinger, byråkratiske hindringer og mangel på oversikt som kan komme i veien for godt samarbeid og god samhandling. Enkelte informanter tar opp mangelen på en god fellesskapskultur i intervjuene: “Hvis vi for eksempel sender et spørsmål til noen er viljen eller evnen til å prøve å forstå hva vi mener helt ikke-eksisterende. [...] Den følelsen av at vi er et team er fraværende”.

Mangelen på en sådan kultur kan ha negative konsekvenser for moralen og samholdet på arbeidsplassen. Dette kan gå utover samarbeidet mellom ulike tjenestesteder, og i ytterste konsekvens vil det kunne gå utover tjenestemottakere. Hvordan de ansatte kommuniserer med hverandre virker å være en sentral del av problemet:

Det koster litt ekstra å sende av gårde noe [en mail] som blir feil. Både fordi det tar tid, men også fordi man føler man forstyrrer noen. Også blir det feil, men det handler også litt om hvordan man får den tilbakemeldinga om at det ble feil... Og hvis du bare får et ja- eller nei-svar, eller ikke svar på alt det du spurte om og sånn. Det er ikke noe hjelp til å sende oss i riktig retning. Før kunne vi bare gå inn på et kontor og løse problemet.

Utsagnet bekreftes av andre informanter. Det å sende mail til noen man gjerne ikke kjenner som befinner seg langt unna i organisasjonskartet bærer ofte ikke de fruktene man ønsker seg, og man får gjerne svar senere enn ønsket. Denne utfordringen kan knyttes til at bydelen er en stor organisasjon der tid er et knapphetsgode. Dette gjør det vanskeligere å ta seg tid til å sette seg ordentlig inn i andres problemer og å svare utfyllende på mail.

5.1.10 Tverrfaglig ledelse

Som nevnt i de teoretiske bidragene, kan tverrfaglig ledelse bidra til bedre samarbeid og samhandling i bydelen. Betydningen av samkjørte og koordinerte tjenester er blitt understreket som betydelig for å kunne levere tilstrekkelige tjenester til en kommune eller

bydel sine innbyggere (Lone, 2019). For å sikre slike helhetlige tjenester til mottakerne er man nødt til å ha et godt samarbeid på tvers av fagområder. For å oppnå nettopp dette er man som organisasjon avhengig av ha ledere som praktiserer tverrfaglig ledelse. En god tverrfaglig leder kommuniserer tjenestens avhengighet av andre tjenester, kommuniserer felles mål innad i organisasjonen og legger til rette for at det skal være enkelt og hensiktsmessig for de ansatte å samarbeide på tvers av tjenesteområder. I tillegg er også god kommunikasjon om de andre relevante tjenestene viktig (Lone, 2019). På bakgrunn av dette inkluderte vi en del i intervjuguiden som baserte seg på nettopp det; hvorvidt informantenes nærmeste ledere tilrettelegger for tverrfaglig samarbeid for sine ansatte.

Av intervjudataene kommer det frem at det eksisterer noen formelle strukturer for tverrfaglig samarbeid innad i ledelsen i Bydel Søndre Nordstrand. Dette skjer i form av både ledergrupper og andre møter mellom lederne i de ulike avdelingene. Det er flere av informantene som nevner den såkalte “ledergruppa”, som er en møteplass for enhetsledere på tvers av organisasjonen, og verdien denne har når det kommer til tverrfaglig samarbeid. En informant beskriver egen oppfattelse av tverrfaglig samarbeid i bydelen som dette:

Ledergruppen er blitt utvidet ettersom jeg vet. Det er en samling av alle enhetsledere i bydelen. Som på en måte er en arena for samhandling på tvers. Men hvor mye forum som ligger under ledernivå, det er jeg usikker på.

Dette viser til en opplevelse av forskjeller mellom ledelsen og tjenestenivået når det kommer til tverrfaglig samarbeid, der ledelsen muligens ikke legger godt nok til rette for tverrfaglig samarbeid på lavere nivåer. Dette kommer frem i flere av intervjuene. På et spørsmål om arenaer for tverrfaglig samarbeid på tvers av bydelen, svarer en informant: “Vi hadde det tidligere. Men det har blitt mindre av det dessverre. Det har blitt mindre av de tverrfaglige, tverrseksjonsmøtene. Som jeg synes er synd. For det hjelper jo å kunne tilbudet som deltakerne får bedre”.

I de tilfeller hvor det foreligger samarbeid på lavere nivåer og tjenestenivå, fremkommer det av intervjudataene at det meste av det tverrfaglige samarbeidet skjer i tilknytning til enkeltsaker. I følge flere av informantene finnes det få formelle eller faste arenaer for tverrfaglig samarbeid på disse lavere nivåene.

Ut ifra intervjudataene virker det som at det tverrfaglige samarbeidet i stor grad skyldes motiverte ansatte, som ønsker å oppnå tverrfaglig samarbeid for å kunne levere gode tjenester til mottakerne. Noen intervjuer tyder også på at det eksisterer noe tverrfaglig ledelse i enkelte enheter. En informant fra NAV trekker frem et motstridende syn til de ansatte i bydelshuset.

Denne informanten snakker varmt om sin nærmeste leders evne til å tilrettelegge for tverrfaglig samarbeid:

Hun tilrettelegger veldig mye. Hun lar oss samarbeide akkurat på kryss og tvers, som vi vil, til det beste for bydelens borgere. Så der er det ingen begrensninger. Vi samarbeider som vi vil, så lenge vi forholder oss til taushetsplikten vår ... Hun har ingen motstand på noe som helst.

5.1.11 Læring

For at en organisasjon av en viss størrelse skal fungere så effektivt som mulig, er man avhengig av en viss grad av organisasjonslæring og kompetansedeling mellom ansatte. Ut ifra intervjudataene er det veldig varierende hvorvidt den enkelte føler at det er miljø for kompetansedeling i bydelen. Flere mener at det foreligger rom for læring både formelt og uformelt innad i enkelte enheter. Den samme opplevelsen finnes imidlertid ikke på tvers av enheter og avdelinger. Det er en gjenganger i dataene at det foreligger noen form for kompetansedeling, men at det er relativt tilfeldig hva som deles og hvor det deles. Det savnes bestemte prosedyrer for hvordan tilegnet kompetanse skal deles innad i, og på tvers av, enheter og avdelinger. Det finnes, på den andre siden, informanter som er fornøyd med de eksisterende arenaene for kompetansedeling. Noen har blant annet faste faglige lunsjer med jevnlig mellomrom, mens andre deltar på fagfrokoster som holdes en fredag i måneden.

5.1.12 Prosjekter

På disse fagfrokostene nevnes gjerne nye initiativer eller prosjekter som foregår i bydelen. Enkelte ansatte mener bydelen har en del å gå på i prosjektorganiseringen. Selv om bydelen har gjennomført flere prosjekter tidligere, identifiserer ansatte behovet for bedre evaluering og læring fra disse erfaringene. Manglende oversikt over tidligere prosjekter og resultater kan begrense effektiviteten til nye initiativer. Det er et ønske om å utvikle bedre kartleggingsverktøy og sikre reell brukermedvirkning i planleggingen og gjennomføringen av prosjekter. En ansatt som har vært involvert i mange prosjekter lufter noe av frustrasjonen:

Og så ser man jo ofte at det er mye overlapp i det (de prosjektene) som gjennomføres. Og så ser jeg også at mye av de prosjektene som har vært før, mye av det vi har kommet frem til, vi har ikke nødvendigvis klart å få inn noe læring i organisasjonen (av det). Det er jo ganske... Det tar veldig lang tid å få ting implementert. Og mye av det jeg driver med er utviklingsarbeid og prosjekter. Så slik blir jo kvaliteten dårligere, fordi man avslutter prosjekter og da mister man det litt. I forhold til at man ikke får videreført det godt nok, eller at organisasjonen lærer av de erfaringene man gjør.

5.1.13 Ressurser

Det hersker ingen tvil om at mangel på ressurser er et sentralt problem for Bydel Søndre Nordstrand, og at dette i negativ forstand kan ses på som en katalysator som bidrar til å utløse flere av de andre problemene nevnt i denne rapporten. Bydelens budsjett for 2024 innebærer en realreduksjon på 24,4 mill. kroner (Bydel Søndre Nordstrand, 2023a), og dette vil få dramatiske konsekvenser for en bydel med betydelige sosioøkonomiske utfordringer (Bydel Søndre Nordstrand, u.å.). Om bydelen hadde hatt råd til å ansette flere mennesker kunne dette frigjort tid som de ansatte kunne brukt på å danne seg en bedre oversikt over bydelen, ta initiativ til samarbeid, svare mer utfyllende på mail, utvikle tjenestetilbudet gjennom innovasjon, sette seg bedre inn i de ulike kommunikasjonsplattformene og gjøre andre ting som å utarbeide kompetanseplaner i kompetansemodule. Utfordringen er at bydelens økonomiske situasjon ikke er så lett å gjøre noe med, og dermed må fokuset ligge på å gjøre det beste ut av den situasjonen man står i per nå, med de ansatte man har. Flere informanter nevner mangelen på tid når de spørres om noe som gjør det enkelt eller vanskelig å utnytte kompetansen til ansatte i andre deler av bydelen:

Veldig mange har veldig mye å gjøre. [...] Jeg har inntrykk av at bydelen har veldig lite slack [...] man har ikke mulighet til å gjøre noen ting utover drift. [...] Man har ingen ressurser til fagutvikling, man har ingen ressurser til å drive innovasjon. Alt er kun drift. Og det har jo med bydelens økonomiske situasjon å gjøre. Men til slutt så blir det jo slik at de som har god økonomisk situasjon kan jobbe med masse innovasjon, og kan jobbe kjempesmart og finne på mange nye løsninger. Men vi som også har behov for det, vi kommer aldri dit. For vi har ikke ressurser til å komme dit.

5.1.14 Kvalitet på tjenester

Den nevnte ressursknappheten kan, kombinert med de andre utfordringene tatt opp i denne rapporten, resultere i konsekvenser på både innbygger- og tjenestenivå. Ut ifra intervjudataene ser vi at dagens situasjon har konsekvenser for de ansatte i bydelen. Her er det først og fremst opplevelsen av manglende tid som er problemet. De ansatte føler at mye tidspress og mye byråkrati går på bekostning av tjenestene de kan levere. Videre nevnes også manglende kurs og kompetanseheving grunnet begrensede økonomiske midler og tidspress som en problemfaktor som påvirker kvaliteten på arbeidsoppgavene som blir utført.

En informant trekker frem at manglende samhandling mellom de ulike tjenestene går utover tjenestemottakerne, blant annet ved at det for brukere som blir stående utenfor arbeidslivet “ikke er oppnåelig å komme tilbake til arbeidslivet, fordi systemet ikke fungerer som det skal”. Videre nevnes det som et problem at tjenestemottakere i noen tilfeller må vente lenger

enn nødvendig for å få den hjelpen de har behov for, på grunn av for dårlig samhandling i bydelen. Slike opplevelser vil kunne ha alvorlige og langvarige konsekvenser for en bruker i en utfordrende situasjon, noe som igjen kan påvirke denne brukerens tillitt til bydelen og det offentlige.

5.2 Kategorisering av problemene i Bydel Søndre Nordstrand

5.2.1 Uregjerlige problemer

I det følgende vil vi presentere de problemer som kan kategoriseres som uregjerlige og som derav krever ledelse som legitim tilnærming. Et uregjerlig problem kategoriseres som et problem med så høy grad av usikkerhet, at det ikke kan løses på en legitim måte, men som heller bør møtes med ledelse. I et slikt tilfelle vil ledelse innebære å stille de rette spørsmålene fremfor å levere de rette svarene (Grint, 2005, s. 1473).

Samarbeid- og kommunikasjonsplattformer

Et viktig poeng for hvordan bydelen skal forholde seg til frustrasjonen de ansatte tidvis opplever angående antallet digitale plattformer de må forholde seg til, er at det er den kommunale administrasjonen som er ansvarlig for innkjøp av digitale plattformer i Oslo kommune, og ikke bydelen selv. Bydelen har bare ressurser innen IKT til å kunne drive support og støtte på de plattformene en allerede har. I og med at bydelen allerede opplever å måtte levere på oppgavene sine med knappe ressurser, vil vi anbefale at bydelen forholder seg til antallet digitale plattformer som om det er et uregjerlig problem. Vi vil heller anbefale bydelen å aktivt stille spørsmål ved hvordan de skal forholde seg til de plattformene de har i dag, enn at den forsøker å gjøre noe med antallet.

Endring

Når det kommer til tempoet i endring, så er dette en flerdimensjonal problemstilling. Informantene oppgir et høyt endringstempo som bare har økt de siste par årene, og noen mener dette fører til høyere tidspress på jobb. Endringsprosesser krever tid, energi og oppmerksomhet for å lykkes. Dette kan skape vanskelige prioriteringsdilemmaer der de ansatte må velge mellom å bruke ressurser på endringsprosessen eller operative oppgaver, noe som kan føre til en opplevelse av å ikke strekke til. Det høye endringstempoet er derfor interessant å se i sammenheng med opplevelsen om at en ikke evner å plukke opp læringen fra prosjekter på organisasjonsnivå. En mulig årsak til at en ikke evner å få så mye ut av lærdommene fra prosjekter kan være det høye tidspresset, som igjen kan ha sammenheng med et høyt tempo i endring og utvikling. Dog pekes det også på en manglende evne til å spre lærdommer på tvers av avdelinger og større enheter i bydelen. Dette kan tyde på at det er

andre strukturelle og kulturelle årsaker til at en ikke evner å plukke opp lærdommene fra prosjekter enn bare tidsmangel og høyt endringstempo.

Endringstempoet fremstår å være en betydelig faktor ansatte må forholde seg til, og som har uheldige konsekvenser. Allikevel er høyt endringstempo viktig, fordi organisasjonen risikerer å ikke utvikle seg i takt med samfunnet om den senker endringstempoet. Siden endringstempoet virker å både være viktig og krevende, så er det vanskelig å vurdere om endringstempoet er noe bydelen burde forsøke å gjøre noe med. Det finnes ikke et åpenbart svar på hvordan en burde forholde seg til det høye tempoet, og vi ser for oss at svaret kan variere i stor grad lokalt i bydelen. Disse forholdene gjør at vi oppfatter en stor grad av usikkerhet til hvordan bydelen burde forholde seg til endringstempoet, dette bringer oss til Grint som hevder at problemer med høy grad av usikkerhet er uregjerlige. Vi vil dermed anbefale bydelen å behandle endringstempoet som et uregjerlig problem, og dermed selv stille spørsmål rundt hvordan de skal forholde seg til endringstempoet. En del av det vil være å stille spørsmål ved om en heller skal fokusere på hvordan en kan jobbe rundt det høye endringstempoet, som et alternativ til å forsøke å endre tempoet i seg selv.

Mangel på ressurser

Bydelen operer med en knapphet av ressurser, og står i en vanskelig situasjon når det kommer til å påvirke mengden ressurser den har tilgjengelig. Ikke bare er det en utfordring i seg selv å få budsjettene til å strekke til, det er også en viktig faktor som må bli tatt hensyn til i hvordan bydelen skal tilnærme seg andre problemer. At det er såpass umulig å få gjort noe med ressurstilgangen til bydelen er i henhold til Grint sin beskrivelse av uregjerlige problemer, hvor de fremstår som uløselige. Vi anbefaler at bydelen kategoriserer mangelen på ressurser som et uregjerlig problem, for å kunne stille spørsmål ved hvordan en heller kan jobbe rundt det. Det lar en ta hensyn til mangel på ressurser som viktig kontekst i diskurs av andre problemer.

Samarbeid mellom NAV og resten av bydelen

I analysen ble det påpekt utfordringer knyttet til samarbeid og kommunikasjon mellom NAV og de ansatte på bydelshuset. De ansatte i bydelen opplever det som vanskelig og tidkrevende å kommunisere med NAV, enten det er via telefon eller andre plattformer. På samme måte ser vi lignende utfordringer fra NAV sin side. Ansatte i NAV opplever også vanskeligheter med å etablere kontakt og bygge relasjoner med de som jobber på bydelshuset. Dette kan, som nevnt i analysen, føre til forsinkelser av viktige saker og gi konsekvenser for tjenestemottakeren. Ut ifra våre intervjudata foreligger det imidlertid ikke nok informasjon om hvor kommunikasjonsproblematikken stammer fra. Mest sannsynlig foreligger det

utilstrekkelig samarbeidsevne fra begge sider, grunnet blant annet byråkratiske og strukturelle hindringer. Denne manglende informasjonen hindrer oss i å kunne komme med konkrete anbefalinger til mulige løsninger på problemet.

Problemet omkring manglende samarbeid mellom NAV og resten av bydelen er likevel et faktum. Dersom vi skal legge Grint sitt rammeverk til grunn, er man avhengig av å ha en felles virkelighetsforståelse for å kunne ta hånd om en slik problemstilling. Samtidig er man avhengig av at usikkerheten omkring problemet er så lav at problemet kan kategoriseres som tamt og derav løselig. For at et problem skal kunne kategoriseres som tamt, må graden av usikkerhet regnes som overkommelig. I denne situasjonen står man imidlertid ovenfor to ulike virkelighetsoppfattelser som ikke samsvarer med hverandre. NAV-ansatte har sitt syn på situasjonen, mens de ansatte på bydelshuset har et annet syn. Dette gjør usikkerhetsnivået rundt situasjonen høyt, og problemet fremstår som uregjerlig. En legitim tilnærming til et uregjerlig problem vil i følge Grint være ledelse. I dette tilfellet vil skillet mellom de to virkelighetsoppfatningene imidlertid gjøre det vanskelig for ledelsen å legge frem en løsning eller ledelsesstrategi som blir oppfattet legitim av begge parter. I en slik situasjon vil det kunne være mer hensiktsmessig dersom ledelsen heller består av å stille de rette spørsmålene og å finne de mest effektive måtene å arbeide rundt problematikken, fremfor å prøve å få virkelighetsoppfattelsene til å samsvare med hverandre.

5.2.2 Tamme problemer

Til tross for at flere av hindringene bydelen står overfor kan kategoriseres som uregjerlige, betyr ikke dette at det ikke finnes problemer som regnes som overkommelige, og som er mulige å gjøre noe med. I følge Grint sitt rammeverk er tamme organisatoriske problemer de problemene med en overkommelig grad av usikkerhet knyttet til dem. Det betyr imidlertid ikke at problematikken er ukomplisert eller lett å overkomme, men heller at dersom den møtes med riktige verktøy og nok oppmerksomhet, vil det være mulig å komme frem til løsninger. I denne delen skal vi derfor diskutere de problemene som kan betraktes som tamme, for så å komme med anbefalinger om hvordan de kan gjøres noe med senere i rapporten.

Oversikt

I intervjuene nevner flere av informantene at de mangler oversikt over organisasjonen. Det innebar i flere av tilfellene en manglende oversikt over hvilke tilbud, tjenester og prosjekter som finnes i bydelen. Dermed opplever de ansatte det tids- og ressurskrevende å navigere i bydelen. De opplever det som vanskelig å vite hvor de skal henvende seg når de står overfor en problemstilling eller dersom de trenger å snakke med noen som jobber med noe av det

samme som de gjør i en annen avdeling (prosjekter o.l.). Det viser seg imidlertid å ha mye å si hvor lenge du har vært ansatt i bydelen. De som har jobbet i bydelen over en lengre periode, hevder å ha en god oversikt over bydelen og hvordan å navigere for å finne frem. Det tyder på at det muligens ikke foreligger en altfor stor usikkerhet rundt denne problematikken. Hvis dette er tilfellet kan det indikere at det er snakk om et tamt problem, og at det følgelig finnes legitime løsningsmuligheter. Vi ser et tydelig skille mellom de som har jobbet lenge i bydelen, kontra de som er nyansatte. Det tydeliggjør at det er mulig å tilegne seg den nødvendige informasjonen for å få oversikt, men det er trolig svært ressurskrevende, spesielt dersom den ansatte skal gjøre det “alene”. Vi vil derfor kategorisere denne problemstillingen som tam, og diskutere mulige produktive løsninger i diskusjonsdelen.

Læring og prosjekter

Når det kommer til læring, fremkommer det av intervjudataene at det er varierende hvorvidt den enkelte føler at det er miljø for læring i organisasjonen. Flere av informantene mener det foreligger rom for læring i sin enhet, mens enkelte mener det motsatte. Gjengangeren er imidlertid at det regnes som relativt tilfeldig hva slags kompetanse som blir delt, og hva som ikke blir det. Det finnes likevel ordninger som er ment for å dele kunnskap mellom avdelinger og enheter, som for eksempel fagfrokoster og liknende. Flere av de ansatte beskriver disse ordningene som informative, og det at kunnskapsdelingsordninger har effekt indikerer at problemet kan løses hvis det tildeles nok ressurser til å løse det.

Siden det tilsynelatende ikke er store mengder usikkerhet rundt problematikken omkring læring, kan det kategoriseres som et tamt problem. I følge Grint skal tamme problemer løses med styring, for at det skal oppleves som legitimt. I dette tilfellet vil det antagelig gjelde for ledelsen å utforme en prosess som kan løse problemet rundt manglende kompetansedeling, som for eksempel å starte med flere faglige samlinger. Her kan imidlertid det uregjerlige problemet omkring på ressurser spille en rolle for hvilke typer løsninger som er aktuelle.

Tett opp til læring, kommer problematikken omkring prosjekter. Det er gjennomført mange prosjekter i bydelen, men informantene tar opp manglende oversikt over prosjektenes resultater og formålstjenlighet. Manglende innsikt i tidligere prosjekter og resultatene av dem kan begrense effektiviteten til nye initiativer og i enkelte tilfeller føre til dobbeltarbeid. Denne problematikken kan knyttes tett opp mot manglende kompetansedeling og læring i organisasjonen og det kan argumenteres for at det vil være mulig å løse begge disse utfordringene dersom ledelsen inntar et styringsperspektiv, i tråd med Grint (2005).

Samarbeid mellom HR og resten av bydelen

Samarbeidsrelasjonen mellom HR og resten av bydelen virker på den ene siden å være preget av usikkerhet og rigiditeten i praksisen for spørsmålsstilling rundt stillingsforhold, og på den andre siden av en avvikende virkelighetsforståelse. Begge problemene virker å stamme fra nåværende praksis. Usikkerheten og rigiditeten til spørsmålsstilling kan knyttes til forsøket på å etablere en ny praksis for kommunikasjon mellom HR og resten av bydelen, ved bruk av Kompass.

Grint hevder at tamme problemer har en lav grad av usikkerhet knyttet til hvordan de kan løses. At disse problemene kan ses i relasjon til nåværende praksis, er med på å senke usikkerheten for hvordan disse problemene kan løses. Vi vil derfor anbefale bydelen å behandle de som tamme problemer. Det innebærer at vil forsøke å se hvordan en ved variasjon eller endring av den praksisen kan adressere disse utfordringene. Viktig kontekst for det er at enhet HR er igjennom en omorganiseringsprosess i dag, ved å skulle gå fra å være en enhet til en avdeling. Selve omorganiseringsprosessen vil by på en ekstra utfordring for å gjennomføre god praksis.

Manglende fellesskapsfølelse

Utover manglende fellesskap mellom HR og resten av bydelen, foreligger det også problemer når det kommer til den generelle fellesskapsfølelsen i bydelen. Dette kan, som nevnt i analysen, ha negative konsekvenser for moralen og samholdet innad i bydelen. I henhold til intervjudataene bunner mye av dette ut i at det for mange virker "skremmende" å kontakte folk i bydelen de ikke har personlig kjennskap til, grunnet en risiko for å få lite produktive responser. Bydelen er en stor organisasjon, og dette kan være mye av grunnen til denne manglende fellesskapsfølelsen. Bydelens størrelse kan gjøre det vanskeligere å finne de midlene man er avhengig av for å kunne sette seg inn i andres problemer og møte deres henvendelser på en fruktbar måte. I henhold til Grints rammeverk er det få indikasjoner på at usikkerheten rundt problemstillingen er av en slik art at det umuliggjør en løsning. Det er mulig å tenke seg flere ulike alternativer til å løse et slikt problem, og vi vil utforske de blant dem vi anser som mest interessante i diskusjonsdelen

Tverrfaglig ledelse og byråkratiske hindringer

Byråkrati og tverrfaglig ledelse er utfordringer som burde ses i sammenheng. Byråkratiet tjener det formål at en skal klare å sette en kurs for alle de 1700 ansatte, holde de på den kursen når det trengs, og endre den når det trengs. Den mye omtalte linja er en side av byråkratiet som tjener dette formålet, den er et verktøy som opprettholder en kontroll over at bydelen får anvendt de ressursene som den får tildelt til å løse de oppgavene den skal. Men

når det såpass ofte er behov for å samarbeide på tvers av avdelinger, enheter og seksjoner, så oppfattes den som veldig rigid av de ansatte som må forholde seg til den. Det belyser behovet for andre verktøy som ledere kan lene seg på for å oppfylle denne funksjonen. Verktøy som kan også sikre kontroll, men kan åpne opp for mer fleksibel kommunikasjon etter behov. Innfallsvinkelen om å introdusere andre verktøy åpner opp muligheten for å kategorisere tverrfaglig ledelse og byråkratiske hindringer som tamme problemer. Vi vil drøfte hvordan videre hvordan tiltak vi kommer til å foreslå vil adressere dette videre i 6.2

6. Diskusjon

I denne delen vil vi først gå gjennom informantenes egne forslag og innspill til hvordan bydelen burde tilnærme seg problemene vi har gjort rede for. Deretter vil vi komme med våre egne innspill basert på det vi har fått høre i intervjuene. Disse skal vi begrunne i teori, og vi har valgt å fokusere mest på problemene vi har kategorisert som tamme.

6.1 Informantenes forslag til forbedringer

Under intervjuprosessen ble vi gjort oppmerksomme på flere ting som ifølge informantene kunne vært organisert eller håndtert mer effektivt, eller som de generelt er misfornøyde med i sin arbeidshverdag. Flere trakk også frem endringsforslag som kunne adressere den nevnte problematikken, fremfor alt når det kommer til samarbeid og samhandling.

Flere av informantene ønsker seg et “digitalt og dynamisk oversiktsverktøy” som de kan benytte seg av i arbeidshverdagen. Flere ønsker seg at dette skal utformes som et slags kart, med noe variasjon i ønskene rundt hva de mener kartet bør gi oversikt over. En informant kommer med et ønske om et kart som gir oversikt over ansatte og deres tilgjengelige kompetanse. En annen informant trekker frem et ønske om et kart over prosjekter og innsatser, slik at en kan finne ut om det finnes andre som jobber med lignende prosjekter som en selv. Videre er det en informant som ønsker seg at et slikt nytt digitalt verktøy burde finnes inne i en av de digitale plattformene som allerede brukes av bydelen, grunnet det store antallet av eksisterende verktøy og plattformer som brukes fra før. I tillegg foreslår en informant et digitalt program for innbyggerne fremfor de ansatte, i form av et verktøy som kan hjelpe dem med å komme i kontakt med de riktige personene i bydelen. Det er ønskelig at dette fungerer som en søkemotor, hvor innbyggerne kan søke opp hvilke ansatte i bydelen som er aktuelle for dem å kontakte angående deres behov. På grunn av at bydelen allerede har svært mange digitale plattformer å forholde seg til har vi valgt å ikke gå videre med en anbefaling om et nytt digitalt verktøy. Isteden fokuserer vi på at bydelen bør få mer ut av de digitale verktøyene de allerede har.

I tillegg til de som angår digitale løsninger, fikk vi servert en rekke andre forslag til forbedringer under intervjuene. I et intervju nevnes det blant annet et ønske om et godt og bredt program for onboarding som er likt for alle nyansatte. Som nevnt jobber allerede HR med dette, uten at alle de ansatte i bydelen er klare over det. Ønsket trekkes frem fordi det kan bidra til å sikre at alle får den samme informasjonen tidlig i ansettelsesforløpet. Det kommer frem i flere av intervjuene at oversikt er noe man får med tiden, og at de som har vært ansatt lenge i organisasjonen er en viktig ressurs når det kommer til å hjelpe andre med å skaffe oversikt og å finne frem. Et bredere onboardingsprogram med fokus på hvordan de ansatte kan skaffe seg bedre oversikt og som er likt for alle, vil kunne løse noe av denne problematikken. Vi mener at et nytt onboardingprogram med en felleskomponent vil kunne være viktig for bydelen, og er overbevist om at HR gjør en god jobb med å utforme det nye onboardingprogrammet. Likevel har vi valgt å komme med tankene vi sitter med etter arbeidet med denne rapporten rundt et slikt program, i håp om at de vil være til hjelp når onboardingprogrammet utformes.

Til slutt trekkes det også frem i intervjuene at det burde jobbes mer med de overordnede strukturene i bydelen, slik at prosessene i de ulike avdelingene blir likere hverandre. Dersom dette hadde vært tilfellet, mener en av informantene at det vil være enklere for den enkelte å sette seg inn i prosessene i bydelen, også på tvers av avdelinger og enheter. Videre nevnes det at det ville kunne løst noe av problematikken i bydelen dersom det tilrettelegges for et bedre samarbeid på andre nivåer enn kun ledelsen. Sistnevnte poeng er vi enig, og dette kommer frem når vi skriver om tverrfaglig ledelse som en del av den kulturendringen vi ønsker å se i bydelen.

6.2 Få mer ut av Intranett og Workplace

En av anbefalingene våre er at Bydel Søndre Nordstrand bør forsøke å få mer ut av Intranett og Workplace. Hvilke faktorer drøftingen retter fokus mot vil bygge på Orlikowski sitt perspektiv på situert endring, som hvordan bruken av plattformene ikke er gitt av deres funksjonalitet, samspillet mellom ansattes lokale situasjon og den organisasjonelle helhet, og hvordan funksjonalitet kan tilpasses i møte med kultur for å skape praksis. Vi vil starte denne drøftingen med å redegjøre for funksjonaliteten til Intranett og Workplace, samt de ansattes opplevelse av å bruke disse plattformene i dag. Basert på det vil vi komme med noen anbefalinger på hensyn som vi mener burde påvirke hva slags informasjon som burde ligge på Intranett. Deretter vil vi drøfte hva slags type informasjon som kan balansere mellom alle de hensynene. Til slutt vil vi drøfte hva bydelen kan gjøre for å holde Intranett og Workplace oppdatert.

6.2.1 Funksjonalitet og lokal brukeropplevelse

Workplace sitt organisasjonskart gir ansatte mulighet til å se hvilke medarbeidere som jobber i samme organisasjonelle gruppering, og hvor ulike grupperinger befinner seg i organisasjonskartet. Vi bruker gjennomgående begrepet organisasjonell gruppering som et felles begrep for avdelinger, enheter og seksjoner. Ansatte skal også kunne se kontaktinformasjonen til sine medarbeidere. Workplace oppdater denne informasjonen automatisk gjennom Person- og ressurskatalogen (PRK), både hvilke medarbeidere som jobber hvor og kontaktinformasjon deres. Selv om ansatte oppgir at Workplace er nyttig for å se hvilke medarbeidere som jobber i hvilke organisasjonelle grupperinger, så blir det oppgitt flere mangler ved informasjonen i Workplace. Det savnes mer informasjon som kan brukes for å orientere seg, som informasjon om hvilke tjenester og tilbud grupperingene jobber mot, hvilken kompetanse de sitter på, hvilke prosjekter de har vært med i og hvilke brukergrupper de jobber opp mot.

Intranett sin funksjonalitet og bruk har gitt den en rolle som en informasjonskilde i bydelen, både for nyttige ressurser til ansatte og for grunnleggende informasjon om bydelens avdelinger, enheter og seksjoner. Intranettet til bydelen har funksjonalitet som muliggjør publisering av informasjon som er tilgjengelig for hele bydelen, med unntak av NAV. Det virker som at flere av informantene har et inntrykk av Intranett som en slags hjemmeside som skal være tilpasset til ansatte i Bydel Søndre Nordstrand. Det innebærer at det er vanlig å bruke Intranett til å videre finne andre digitale systemer som er vanlig å bruke i bydelen. Gjennom å være en hjemmeside for Bydel Søndre Nordstrand, så er det en form for inngangsport til bydelen sin digitale tilstedeværelse. Intranett er likevel ganske vanskelig å oppdatere, og bydelen har dermed en egen Intranettredaksjon som har ansvaret for å oppdatere Intranett.

Ansatte har i dag lav tillit til Intranett, og dette kan kobles til flere aspekter ved dagens bruk av Intranett. Det fremstår som om det er utbredt at de ansatte er usikre på hva slags type informasjon de kan finne der. Dette kan ses i sammenheng med at hvilken type informasjon som ligger ute om de forskjellige organisasjonelle grupperingene i dag varierer mye. I tillegg er mye av informasjonen som ligger der utdatert, både kontaktinformasjon og mer generell informasjon. Det virker som at alle disse utfordringene hindrer Intranett i å leve opp til det formålet plattformen er ment å ha i bydelen.

6.2.2 Informasjonen på Intranett – hva skal den inneholde?

Her kommer vi overordnet til å redegjøre for de forskjellige hensynene som burde forme den type informasjon som legges på Intranett. Det første hensynet er komplementariteten av

funksjonene til Intranett og Workplace. Vi mener at hver av disse plattformene har funksjoner som kan adressere utfordringene med den andre plattformen. Der Workplace mangler en del kontekst rundt hver av sine organisasjonelle grupperinger, så tillater Intranett publisering av informasjon i en interaktiv struktur. Der informasjonen i Intranett ofte ikke er oppdatert, så blir informasjonen i Workplace sitt organisasjonskart oppdatert automatisk via PRK. Ved at formålet med Intranett og Workplace blir sett i sammenheng, så kan bydelen utvikle en helhetlig brukeropplevelse som både leverer noe som ligner et interaktivt organisasjonskart, og gir nyttig kontekst for å navigere i det. Hvis vi tar utgangspunkt i den lokale situasjonen til de som skal bruke Intranett og Workplace, så er det da viktig at det er enkelt og intuitivt å se denne type informasjonen i Intranett og organisasjonskartfunksjonen i Workplace sammen. Siden Intranett allerede blir sett på som en slags intern hjemmeside for ansatte i bydelen, så vil en naturlig måte å adressere det på være at Intranett peker videre inn i Workplace.

Et stort problem med dagens Intranett er at ansatte ikke vet hva slags type informasjon de kan finne der. Usikkerhet ved hva som ligger der innebærer at ansatte ikke vet i hvilke situasjoner de kan lete i Intranett for å få svar, som leder til at det blir brukt mindre. Et viktig element i å skape en større forståelse for hva som skal ligge der er standardisering. Hvis ansatte gjennom flere søk i Intranett evner å få svar på lignende spørsmål, så skaper det en forståelse for hvilke spørsmål Intranett kan svare på. Bydelen har dog maler for hvordan Intranettsidene skal utformes i dag, likevel varierer den type informasjonen som ligger der i dag. Vi tror det må ses i relasjon til alle de andre utfordringene rundt Intranett som vi gjør rede for i denne drøftingen. Vi mener dermed at standardisering er et viktig hensyn som burde prege bruk av Intranett fremover, og vi utelukker ikke at ved å inkludere de andre hensynene vi anbefaler bydelen å ta, så kan en bøte på mangelen på standardisering som er tilfelle i praksis i dag.

I tillegg til standardisering, så er et annet hensyn som burde prege hvilken type informasjon som skal ligge på Intranett være hvordan bydelen skal holde Intranett oppdatert. Dette bringer oss inn på tematikken om oppdatering av Intranett. Her vil vi poengtere at det er viktig at den type informasjon som skal ligge der er av den art at den ikke blir utdatert fort. Om den type informasjon som skal ligge på Intranett er av den karakter at den ikke blir utdatert fort, så vil det ha flere fordeler som vil adressere utfordringer med Intranett i dag. Det vil innebærer mindre arbeid med å oppdatere Intranett i seg selv, som er viktig i en arbeidshverdag preget av sterkt tidspress og lite slack. Det muliggjør også at en i større grad kan lene seg på periodevis oppdateringer av informasjonen heller enn at informasjonen må oppdateres fortløpende, og dette vil være enklere å følge opp. Om en får til å i større grad bare ha informasjon der som bruker lang tid på å bli utdatert, så vil det øke de ansattes tillit til

Intranett, og dette er viktig for at Intranett skal bli brukt mer og at det skal kunne være en nyttig plattform.

6.2.4 Forslag til hvordan bydelen kan adressere disse hensynene

Videre vil vi diskutere hva slags type informasjon som kan følge alle hensynene vi har foreslått så langt for informasjonen som burde ligge i Intranett. Vi mener at informasjon om hvilke brukergrupper en organisasjonell grupperingen jobber opp mot, hvilke fagbakgrunner de innehar, og hvor den fysiske lokasjonen til grupperingen er, vil danne et fornuftig grunnlag for hvilken type informasjon som burde ligge på Intranett. Vi mener at all denne informasjonen er av den karakter at det vil være lite sannsynlig at den blir utdatert fort, den vil være av den art at den er tilgjengelig for alle grupperinger, og den vil hjelpe ansatte med å navigere i Workplace. Informasjon om fagbakgrunn vil være informativ for medarbeidere slik at de fort vil kunne oppdage hvilke grupperinger som sitter med lignende kompetanse som dem selv. Informasjon om brukergrupper vil hjelpe ansatte med å identifisere hvilken gruppering som tilbyr like type tjenester. Dette er ikke ment å være en utfyllende liste, men en start som bydelen selv kan bygge videre på.

Vi vil også utdype tematikken rundt at Intranett burde peke inn i Workplace. I praksis innebærer dette at Intranett-sidene burde ha referanser til Workplace. Med referanser, så mener vi elementer som skaper bevissthet ovenfor hvordan Workplace og Intranett kan brukes sammen. Det kan f.eks. være lenker, direkte instruksjoner, eller andre påminnelser, så lenge de støtte opp om å få ansatte over til Workplace etter å ha vært inne på Intranett. En måte å gjøre dette på er å følge Oslo kommune sin egen anbefaling på at Intranett-sider burde erstatte kontaktinformasjon med lenke til Workplace-profil. Hvis alle sidene som tilhører organisasjonelle grupperinger har en Workplace-lenke til grupperingens leder, så kan det være en måte å få ansatte inn i Workplace. Derfra kan de se hvem som jobber i lederen sin gruppering. Hvis vi setter oss inn i situasjonen til ansatte som skal bruke Intranett uten kjennskap til Intranett sitt formål, så er det ikke sikkert de vil ha noen tidligere referanser på hvordan informasjonen i Intranett og Workplace kan komplementere hverandre. En måte å overkomme dette på kan være noe så enkelt som en setning som sier eksplisitt at de kan bruke Workplace på denne måten på alle Intranettsidene.

En kan også se på muligheten for at muligheten for å bruke Intranett og Workplace sammen kan være del i et kurs på kompetansemodul, som fanger digitale ferdigheter og samarbeidsegenskaper. annen kan være å utarbeide et kurs på hvordan Intranett og Workplace kan komplementere hverandre i Kompetansmodulen. Kompetansemodul medbringer en mulighet til at bydelen kan strategisk jobbe med disse ferdighetene som en

strategisk viktig kompetanse. Gjennom å både inkludere referanser i Intranett til hvordan Workplace og Intranett kan komplementere hverandre, samt å jobbe med ansattes kompetanse i å gjøre det, så kan vi være best rustet til å forbedre ansattes samarbeidsegenskaper. I tillegg kan kanskje et Workplace-innlegg som sier noe om hvordan Intranett kan komplementere Workplace være en idé.

6.2.3 Hvordan holde Intranett oppdatert?

Vi vil nå gjennomgå tematikken ved å holde Intranett-sidene oppdatert, før vi til slutt vil se hva slags type informasjon som burde ligge på Intranett i relasjon til alle hensynene vi har drøftet innenfor dette teamet. I dag er det Intranettredaksjonen som har som ansvar å holde Intranett oppdatert. Vi anser det store tidspresset i Bydel Søndre Nordstrand som en sannsynlig årsakene til at Intranettredaksjonen ikke evner å holde Intranett oppdatert, men vi tror at det også kan ligge flere årsaker bak. Sentralt her er hvor ofte vi har blitt informert om at Intranett ikke er oppdatert av ansatte. Det gjør at vi vil stille spørsmål ved om redaksjonen sitter med en god nok forståelse for utviklingen i de organisasjonelle grupperingene til å gjøre rede for sentrale trekkene ved dem som er viktig å få ut på Intranett.

Vi vil derfor anbefale å trekke inn ledere av de forskjellige organisasjonelle grupperingene inn i prosessen med å holde Intranett oppdatert, med noen forbehold. Den informasjonen ledere burde inkluderes i å skrive ut er informasjon om sin egen organisasjonelle gruppering. Forbeholdene for at ledere kan inkluderes i dette går ut på at en har en mal som gjør det tydelig hva slags type informasjon som skal ligge på Intranett og, hva som ikke skal ligge der; at den type informasjon som skal ligge på Intranett ikke blir utdatert med det første; og hvis den ikke er for omfattende. Hvis en klarer å oppfylle de, så vil vi påstå at det ikke blir en stor tidsbelastning for ledere å skulle skrive ut informasjonen om sine egne organisasjonelle grupperinger. Et viktig moment her er at lederne bare burde skrive informasjonen som de er sannsynlige til å ha nærhet til, mens Intranettredaksjonen fortsatt beholder rollen i å publisere den. Det innebærer at ledere skriver ut malen for informasjon om deres egen organisasjonelle gruppering, og sender den til Intranettredaksjonen. Hvis informasjonen de skal skrive har lav sannsynlighet for å bli utdatert med det første, så kan man fastsette en tidssyklus for hvor ofte informasjonen bør oppdateres, eksempelvis en gang i halvåret. Da kan lederne gjennomføre denne oppgaven i henhold til en frist, som er en vant arbeidsmetode for dem. Deretter kan de sende informasjonen til Intranettredaksjonen. Intranettredaksjonen vil ha jobben med å publisere informasjonen, og følge opp at ledere skriver ut informasjon.

Hvis en inkluderer lederne i å holde Intranett, så kan en opprettholde en tidseffektiv arbeidsfordeling hvor noen få i Intranettredaksjonen setter seg inn i hvordan en oppdaterer

Intranett, samtidig som en får utnyttet lederes kjennskap til sin egen organisasjonelle gruppering. Vi vil understreke viktigheten av at ledere må være kjent med hvor disse malene er tilgjengelige for at en slik arbeidsfordeling skal fungere. Hvis bydelen evner å styrke nytten ansatte og ledere kan få ut av Intranett og Workplace til å navigere i organisasjonen kan dette spare de ansatte for å bruke tid på unødvendige oppgaver, derfor mener vi at å investere noe av lederes tid i dette vil lønne seg for bydelen.

6.3 Kulturendring

Vi tror at Bydel Søndre Nordstrand ville hatt godt av en kulturendring. Vi har snakket med mange dyktige ansatte i bydelen som brenner for å gjøre den til et bedre sted, allikevel tror vi at bydelen har et urealisert potensial når det kommer til å få de de ansatte til å arbeide godt sammen. Dette begrunner vi i funnene vi har gjort i arbeidet med å analysere de 13 intervjuene vi har hatt med ansatte i bydelen. De ansatte ønsker seg sterkere fellesskapsfølelse, mer vennlige og behjelpelige svar på mail, bedre samarbeid med HR og mer tillitsbasert og tverrfaglig ledelse. Vi tror at en kulturendring i stor grad kan bidra til å innfri disse ønskene, og nedenfor skal vi illustrere hvordan innsikter fra teori knyttet til institusjonalisme og læring kan spille en rolle for å lykkes med en slik endring. I tillegg skal vi ta for oss hvordan ledelsen i bydelen kan ta på seg rollen som endringsagenter for å forandre organisasjonskulturen.

I teoretiske termer vil en kulturendring i Bydel Søndre Nordstrand kreve en endring av bydelens institusjonelle kontekst. Man må skape nye institusjonelle regler som angir at de ansatte skal jobbe bedre sammen, og hva disse reglene bør dreie seg om vil vi gå mer inn på i de kommende avsnittene. Først vil vi demonstrere hvordan ledelsen bør ta på seg rollen som endringsagenter som bidrar til en kulturendring i organisasjonen. Dette arbeidet starter med at ledelsen begynner å oppføre seg i henhold til de kulturelle endringene som en ønsker å gjennomføre, og i tillegg kan de gjerne gjøre konkrete tiltak for å rette fokus mot at kulturen skal endres. En styrt kulturendring er avhengig av å lene seg på endringsagenter, og vi mener i så henseende at ledelsens autoritet er avgjørende for å lykkes med en slik endring. Om de tar ansvar for å spre endringene vi skildrer nedenfor til resten av organisasjonen, er kulturendringen allerede godt på vei. Forhåpentligvis vil kollegaene deres lære av dem, kopiere deres oppførsel, og dermed spre den videre.

I henhold til den normative søylen, så kan ledere også bidra til å spre nye institusjonelle regler gjennom positive normative sanksjoner. Dette innebærer at gir ansatte positiv respons på adferden de ønsker at de nye reglene skal omfatte. I praksis kan dette f.eks. innebære å oppfordre til denne adferden, skryte av den når den forekommer, og støtte ansatte i å utøve den. Ofte vil det ikke være intuitivt for ledere å fange opp at ansatte handler i tråd med de ønskede kulturelle endringene, dermed vil det også være viktig å løfte disse temaene frem i diskusjoner med ansatte, for at de skal begynne å handle i tråd med den ønskede atferden. Hvis ledere evner å både være rollemodeller for de kulturelle endringene en ønsker å gjennomføre, og positivt sanksjonere ansatte for å handle i tråd med kulturelle endringer, så vil forhåpentligvis “handlingsreglene” ledelsen begynner med å spre bli en del av organisasjonens “bakgrunn”, altså dens sett av institusjonaliserte regler som angir de ansattes handlingsmønstre. Reglene det er snakk om bør identifiseres av bydelens ledelse som et middel til å nå bydelens mål, og dermed bør de arbeide for at dette skal bli en norm, i tråd med Scott (2014) sin forståelse av institusjonens normative søyle.

Kulturendringen vi foreslår dreier seg om flere (mer) konkrete ting. En av de er å skape en bedre fellesskapsfølelse i bydelen. Dette etterlyses av informanter som savner kollegaer som forsøker å sette seg inn i deres problemer når de mottar en mail, som skulle ønske seg mer imøtekommende tilbakemeldinger og som hadde satt pris på bedre lagfølelse på arbeidsplassen. Bydel Søndre Nordstrand er en bydel med lite ressurser og store sosioøkonomiske utfordringer (Bydel Søndre Nordstrand 2023b, u.å.), og for å bøte på en slik situasjon kunne bedre fellesskapsfølelse bidratt til å gjøre bydelen sterkere, samt senket terskelen for samarbeid på tvers av linja. Ved å gjøre endringer i institusjonens normative søyle og skape en norm om at “her i bydelen er det oss mot verden, og vi må jobbe ekstra godt sammen for å utligne den dårlige hånda vi har fått utdelt”, kunne bydelen styrket seg som organisasjon, og økt moralen og trolig også effektiviteten. Det kan også fungere samlende om man deler forståelsen av målene eller verdiene man jobber mot, og dette også illustrerer viktigheten av Scotts normative søyle. Å styrke denne forståelsen er med andre ord noe bydelen kan jobbe med, både overordnet sett og mer konkret i møte med brukere.

Et av fokusområdene vi tenker at bydelen bør ha for å jobbe med å forbedre samarbeidskulturen er, i tråd med både funnene våre og Lone & Værnor (2019) sine funn i norsk kommunal sektor, tverrfaglig ledelse. Lone & Værnor påpeker viktigheten av strukturer, systemer og rutiner for tverrfaglig samarbeid, i tillegg til tverrfaglig ledelseskompetanse. Slike strukturer, systemer og rutiner bør finnes både på enhetsledernivå, men også på lavere nivåer i organisasjonen der dette er relevant. Vår anbefaling til bydelen er å se på sine eksisterende strukturer, systemer og rutiner, for så å vurdere om de bør etablere mer, eller fokusere på å vedlikeholde og forbedre det de allerede har. “Strukturer, systemer og rutiner” innebærer blant annet tverrfaglige møter, nettverk og andre samarbeidsfora. Vi vil understreke at vi ikke anser flere skriftlige retningslinjer som noe godt alternativ, ettersom bydelen allerede har flere prosedyrer enn ansatte klarer å forholde seg til. Videre bør bydelen prioritere tverrfaglig ledelse som en strategisk viktig kompetanse i rekruttering og utvikling av egne ledere. I tillegg vil anbefalingen om å forbedre fellesskapsfølelsen i bydelen kunne ha positive ringvirkninger også for tverrfaglig ledelse. Det samme vil det kunne få om man styrker den felles forståelsen om målene man jobber for. Om man ikke lykkes godt nok med å samordne tjenestene bydelen tilbyr gjennom tverrfaglig ledelse kan dette få alvorlige konsekvenser (NOU 2017: 12), og derfor bør tverrfaglig ledelse være noe bydelen prioriterer.

I tillegg til at kulturendringen vi foreslår bør føre til mer tverrfaglig ledelse mener vi også at den bør føre til mer tillitsbasert ledelse, dette kan bidra med å bøte på problemene de ansatte opplever knyttet til byråkratiske hindringer. Tillit trekkes frem av Lone & Værnor (2019) som sentralt for en god samarbeidskultur, og selv om hverken vi eller informantene vi har snakket med mener ledelsen i bydelen viser sine ansatte manglende tillit, tror vi at både ledelse, ansatte og tjenestemottakere kan tjene på at bydelens ledelse viser sine ansatte enda mer tillit. Tydelige rolleavklaringer og en felles virkelighetsforståelse bør ligge til grunn for denne tilliten. Et sentralt aspekt av dette handler om å gi de ansatte mer frihet til å kontakte hvem de måtte ønske, uavhengig av “linja”. Flere ansatte opplever “linja” som et frustrasjonsmoment som stjeler av tiden deres i en travel hverdag. Informantene opplever det at de må gå i “linja” som en forventning, og ingen av dem tar opp med oss hvorvidt det er en nedskreven regel eller ei. Dermed ligger løsningen på problemet i Scott (2014) sin normative søyle. Ledelsen må uttrykke tydelig at det å gå i “linja” er noe organisasjonen ikke krever at man skal måtte gjøre like ofte lenger, og gjerne også at dette er et ledd i en plan om en mer tillitsbasert kultur. Dette vil trolig kunne føre til at enkelte ansatte slutter å føle seg bundet til linja, og når andre ansatte merker at disse går utenom linja vil de trolig begynne med det samme. Dette er mulig å få til uten at ledere går glipp av viktig informasjon, så lenge man kan stole på at bydelens ansatte fremdeles vil drøfte det som er viktig nok med sine overordnede. Basert på at samtlige ansatte vi intervjuet fremstod som bra folk med et ønske om det beste for bydelen tror vi de vil vise seg tilliten verdig.

På tross av at våre møter med HR-ansatte i bydelen har vært positive, fremstår det basert på de andre intervjuene våre som at HR kan levere bedre for å skape et godt arbeidsmiljø i bydelen. Et viktig poeng som kan være med på å forklare dette er at HR sliter med underbemanning, allikevel tror vi de har muligheten til å være mer serviceinnstilte, selv om det kan være vanskelig i en situasjon som sannsynligvis er preget av mye tidspress og mange arbeidsoppgaver å forholde seg til. Når andre ansatte snakker om HR virker det noen ganger som at de snakker om noe som er fjernt for dem, og ofte virker det som HR og andre deler av bydelen har avvikende virkelighetsforståelser. Igjen er Scott sin kulturell-kognitive søyle relevant. En form for endring man kunne gjort for å samkjøre virkelighetsoppfatningene i HR og resten av bydelen kunne være å opprettholde flere felles møtearenaer, eller andre former for fora der HR og de andre avdelingene får snakket sammen regelmessig. En holdningsendring som innebærer at HR tar på seg en mer serviceorientert innstilling overfor sine kollegaer, eksempelvis når de svarer på mailer og henvendelser i Kompass, kunne bidratt til å forbedre arbeidsmiljøet og fellesskapsfølelsen i bydelen.

Oppsummert mener vi at bydelen bør ha fokus på å styrke fellesskapsfølelsen, å implementere mer tverrfaglig og tillitsbasert ledelse og å jobbe for bedre serviceinnstilling mellom de ansatte. Om bydelen har fokus på dette og ledelsen jobber aktivt med det som endringsagenter, vil dette av seg selv bidra til at nye institusjonaliserte regler for handlingsmønstre vil etablere seg i bydelen. På denne måten vil kulturendringen kunne spre seg over hele organisasjonen.

6.4 Onboarding

Vi tror at et videreutviklet onboardingsprogram kan styrke samhandlingen hos de ansatte i bydelen, og foreslår at bydelen jobber med dette. Våre forslag om å forbedre bydelens onboardingsprogram er forankret i våre analyser av utfordringene i bydelen og informantenes egne forslag til forbedringsmuligheter. Bydelen og HR er allerede i gang med å utvikle et nytt onboardingsprogram, og vi anbefaler at det i en slik prosess blir tatt høyde for den manglende oversikten som nyansatte føler på. Vi vil videre forsøke å underbygge forslaget med teori, hovedsakelig institusjonalisme og Scotts tre søyler (Scott, 2014). Ideen er at et utviklet onboardingsprogram kan føre til endring og forbedring på utfordringer som mangel på oversikt og fellesskapsfølelse.

Bydelens institusjonelle kontekst sier mye om hvordan ting foregår i bydelen, og bør tas høyde for under utviklingen av det nye onboardingsprogrammet. De tre søylene til Scott (2014) viser til ulike typer institusjonaliserte regler som legger føringer for hvordan ansatte handler og tenker. For eksempel angir den regulative og normative søylen retningslinjer for hvordan man holder oversikt og vet hvem man skal kontakte – noe som kan være spesielt utfordrende for nyansatte i bydelen. En viktig utfordring for nyansatte er at regler og retningslinjer ikke alltid er skrevet ned eller oppdatert – reglene blir i mange tilfeller tatt for gitt av de som har jobbet der i lengre perioder (Meyer & Rowan, 1977).

Den regulative søylen som omhandler etablering og opprettholdelse av regler kan være nyttig i et onboardingsprogram, ved å informere om reglene for hvordan man følger prosedyrer og navigerer på «riktig måte» i bydelen. Dette vil gjøre det enklere for nyansatte å få mer oversikt over bydelen tidlig i ansettelsesløpet. Den normative søylen referer til hvilke verdier og normer som skal følges, og verdiene til bydelen kan forsøkes å inkluderes i et onboardingsprogram slik at det bli enklere for nyansatte handle og fremstå i overensstemmelse med det bydelen anser som positivt. Normer bør også få en rolle i onboardingsprogrammet. Ved å dra veksler på kunnskapene til de som har jobbet lenge i

bydelen kan programmet lære bort en nærmest kvalitetssikret metodikk for hvordan man bør navigere i bydelen i tråd med de normene som eksisterer blant de ansatte. Den kulturell-kognitive søylen kan i et onboardingsprogram fungere som et symbol for de nyansatte om at bydelen ønsker å skape en organisasjonskultur hvor alle har en felles virkelighetsforståelse. Nyansatte vil bli tatt imot av en bydel som viser interesse for at alle skal gjennomgå en felles onboarding; alle vil få den samme opplæringen som både kan forsterke og styrke en samlet organisasjonskultur.

Digitale plattformer er en sentral del av de ansattes arbeidshverdag, dermed kan disse plattformene med fordel inkluderes i onboardingprogrammet. Den universelle bruken av Workplace, Workchat, Teams og Epost, gjør det relevant å inkludere en introduksjon til hvordan disse plattformene i praksis blir brukt i onboardingprogrammet. Vi anser dette som viktig i relasjon til forslagene våre om hvordan bydelen burde bruke Intranett og Workplace fremover. For å bevare gode rutiner på hvordan Intranett brukes, burde spesielt nyansatte ledere bli gitt en introduksjon til hvilke hensyn som ligger bak hvilken rolle Intranett spiller i bydelen. Vi viser til 6.2.2 for en redegjørelse av hvilke hensyn vi har anbefalt, men dette kan også inkludere flere som bydelen selv ser behov for.

For å utvikle et onboardingsprogram som tar inspirasjon fra de tre søylene vil det antagelig være nødvendig med tverrfaglig samarbeid mellom HR og resten av bydelen. Siden de institusjonelle reglene ikke alltid er eksplisitte, vil det trolig være behov for å utforske hva reglene faktisk innebærer. Dette kan man gjøre gjennom samtaler med nøkkelansatte i bydelen, og noe relevant datagrunnlag finnes allerede i denne rapporten, selv om det neppe er utfyllende. Gjennom et slikt samarbeid kan det identifiseres hvilke institusjonelle regler HR bør ta høyde for når de utformer det nye onboardingprogrammet.

Vi ser på HR sitt pågående arbeid med et nytt onboardingsprogram som et godt initiativ, og foreslår at våre tanker blir en del av prosessen. De tre søylene kan være til inspirasjon, men uavhengig om de anvendes aktivt eller ikke, tror vi bydelen har nytte av et slikt felles onboardingsprogram. Hvis alle nyansatte gjennomgår det samme programmet, får de den samme grunnleggende forståelsen for hvordan man skal handle og navigere i bydelen. Ettersom bydelen jobber med et onboardingsprogram allerede og vi ser på antall kommunikasjonsformer som et uregjerlig problem, ønsker vi *ikke* å foreslå en helt ny plattform for onboardingprogrammet. Vi vil imidlertid forslå at bydelen tar inspirasjon fra våre ideer – institusjonelle regler og tverrfaglig samarbeid – inn i deres aktuelle arbeid med onboarding.

7. Konklusjon

Gjennom analysen av Bydel Søndre Nordstrand har vi avdekket flere vesentlige utfordringer som påvirker organisasjonens evne til å levere effektive tjenester og øke trivsel blant de ansatte. Blant disse problemene identifiserte vi utfordringer knyttet til samarbeid og kommunikasjon, manglende oversikt over ressurser og kompetanse, samt en for svak fellesskapskultur.

For å adressere disse utfordringene har vi kommet med tre anbefalinger til bydelen som vi mener kan hjelpe den med å få mer ut av begrensede ressurser. For det første anbefaler vi bydelen å endre bruken av Intranett og Workplace, for å få mer ut av verktøyenes komplementaritet. For det andre har vi kommet med innspill til bydelens pågående arbeid med utvikling av et onboardingsprogram for nyansatte. For det tredje anbefaler vi å jobbe for en kulturforandring med fokus på å styrke fellesskapsfølelsen, å jobbe med tverrfaglig og tillitsbasert ledelse og å dyrke en serviceorientert tilnærming fra HR.

Bydelen må selv vurdere å utforske muligheten for å implementere ett eller flere av tiltakene vi anbefaler. Forslagene våre kan ses på som et startpunkt for videre diskusjon og undersøkelse av hvordan bydelen kan utvikle seg og møte utfordringene den står overfor på en mer effektiv måte. Våre forslag er basert på en virkelighetsforståelse vi opparbeidet oss gjennom tiden hos Bydel Søndre Nordstrand. Antallet informanter er begrenset, og ettersom bydelen er i konstant endring er det sannsynlig at forholdene som er avdekket ikke vil være like gjeldende over lang tid. Gjennom å kombinere virkelighetsforståelsen som ble avdekket i denne rapporten med videre arbeid med temaene som er gjennomgått i rapporten, kan bydelen bygge videre på tiltakene vi har foreslått, og styrke sin kompetanse på samarbeid, samhandling og kommunikasjon. Dette vil ikke bare bidra til å løse eksisterende problemer, men kan også forberede bydelen på å håndtere fremtidige utfordringer og sikre at den fortsetter å levere høykvalitetstjenester.

Dersom det skal forskes mer i eller på bydelen, kan det være hensiktsmessig å vurdere å komplementere denne rapporten med en undersøkelse av kvantitativ karakter. Det vil åpne for bredere innsikt i de identifiserte problemområdene og muliggjøre en evaluering av effektiviteten til eventuelle implementerte tiltak. En mer systematisk, kvantitativ, tilnærming

til datainnsamling kan gi et mer generelt bilde av situasjonen og hjelpe til med å identifisere trender og mønstre som kan være avgjørende for effektiv problemløsning og strategisk planlegging. Kvantitative data kan gi bydelen et enda bredere informasjonsgrunnlag, og slik føre til mer informerte tiltak for å møte de utfordringene bydelen står overfor. Dette kan hjelpe bydelen med å tilby tjenester til sine innbyggere av så høy kvalitet som mulig – og det er jo det alt dreier seg om.

8. Litteraturliste

- Bydel Søndre Nordstrand. (2023a). *Budsjett 2024: Handlings- og økonomiplan 2024-2027*.
<https://www.oslo.kommune.no/getfile.php/13506221-1709553933/Tjenester%20og%20tilbud/Politikk%20og%20administrasjon/Bydeler/Bydel%20S%C3%B8ndre%20Nordstrand/Dokumenter%20og%20planer%20Bydel%20S%C3%B8ndre%20Nordstrand/Budsjett%202024%20og%20%C3%B8konomiplan%202024-2027.pdf>
- Bydel Søndre Nordstrand. (2023b). *Prosjekt kunnskapsoppsummering*.
- Bydel Søndre Nordstrand. (2023c). *Årsberetning 2023 Bydel Søndre Nordstrand*.
- Bydel Søndre Nordstrand. (u.å.). *Bydelsfakta*. Hentet 25. april 2024 fra
<https://bydelsfakta.oslo.kommune.no/bydel/sondrenordstrand/>
- Filipowski, T., Kazienko, P., Brodka, P., & Kajdanowicz, T. (2012, 08 22). Web-based knowledge exchange through social links in the workplace. *Behaviour & Information Technology*, ss. 779-790.
- Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. *Human Relations*, 58(11), 1467-1494. <https://doi.org/10.1177/0018726705061314>
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori?: Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det Kvalitative Forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lone, J. A. (2019). *Tverrfaglig samarbeid og ledelse på oppvekstfeltet*. Agenda Kaupang.
- Lone, J. A., & Værnor, K. (2019, 09 26). Samarbeidskultur på oppvekstfeltet i norske kommuner. *Stat og Styring*, ss. 61-64.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
<http://www.jstor.org/stable/2778293>
- NESH (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.

- NOU 2017: 12 (2017). *Svikt og svik: Gjennomgang av saker hvor barn har vært utsatt for vold, seksuelle overgrep og omsorgssvikt*. Barne- og likestillingsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2017-12/id2558211/>
- Olesen, E. S., & Anvik, C. H. (2022). Er standardiserte samarbeidsverktøy en for enkel løsning på komplekse samarbeidsbehov. I J. P. Breimo, C. H. Anvik, C. Lo, & E. Olsen, *Mot bedre samarbeid? Betrakninger fra studier av norske velferdstjenester* (ss. 55-71). Universitetsforlaget.
- Oslo kommune. (2018). *Programbeskrivelse for Oslo Sør-satsingen*.
- Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences* 4(2), 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Scott, R. W. (2014). *Institutions and organizations : ideas, interests, and identities* (4. utg.). Sage.
- Tjora, A. H. (2012). *Forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20(6), 941-957. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0435>
- Voicu, M. C. & Babonea, A. M. (1997). Using the snowball method in marketing research on hidden populations. *Social Problems*, 44(2), 1341-1351.
- Weick, K. E. & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. I Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. *Handbook of organization studies* (s. 440-458). Sage.

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Oversikt over prosjekter, tjenester og tilbud

Dette vedlegget er en oversikt over prosjektene, tjenestene og tilbudene hos BSN som vi har fått høre om gjennom intervjuene vi har gjennomført blant BSN sine ansatte. Det må tas høyde for at oversikten ikke vil være fullstendig, ettersom vi ikke har hatt mulighet til å

intervjue ansatte i alle bydelens enheter, og fordi intervjuene ikke har blitt komplementert av andre datainnsamlingsmetoder. Dette kommer av prosjektets kapasitetsbegrensninger, og har blitt avklart med oppdragsgiver.

PROSJEKTER	BESKRIVELSE
Oslo Sør-Satsingen	En stor satsning finansiert av Oslo Kommune. Paraply for andre prosjekter.
SAMBOS 2	Samarbeidsmodell mellom bydelene og utdanningsetaten, knyttet til skoler. Prosjektet har som mål om å forbedre samarbeid mellom bydelene og etaten.
Fact Ung	Et team som skal jobbe opp mot unge med sammensatt problematikk, men som ikke er mottagelige for hjelp
Sammen for Søndre	Samarbeidsprosjekt ut mot skolene i bydelen
Tidlig Inn	Et prosjekt for å heve kompetanse der alle kompetansesentrene rettet mot barn og unge skal lære nye kunnskapsbaserte metoder å jobbe på
Forskningsprosjekt for jordmødre	Et prosjekt omhandlende at man skal hjelpe de utsatte familiene veldig tidlig i barnets liv. Forebygging.
Veien til budsjett	Flette GAT sammen med lov- og avtaleverk knyttet til arbeidstid
Velferdsteknologi	Satsing på økt bruk av velferdsteknologi i helsetjenestene.
Menn i helse	Et prosjekt med mål om å få skolert menn som er utenfor arbeidslivet, inn i helseyrker som helsefagarbeidere. Kommunen gir dem arbeidsplass, slik at de får opparbeidet seg de nødvendige arbeidstimer. Blir lønnet av NAV, ikke av kommunen
Tjenesteshop	Et prosjekt der man ønsker at brukere i større grad kan bestemme når de ønsker tjenester som for eksempel avlastning, uten at dette skal føre til at de får flere/mer tjenester enn de har rett på. Et håp om bedre brukeropplevelser og muligens redusert behov, dersom brukere får velge selv når de har behov for tjenestene.
Senfølger etter Covid-19	Et mestringskurs for personer med senfølger etter covid 19. Varer (foreløpig) ut 2024.
Prosjekt prerrehabilitering	Prosjekt mellom helsetjenesten og med Ullevål sykehus hvor de skal se på effekten av prehabilitering (rehabilitering før operasjon) for å bedre fysisk funksjon. Fokus på kreftoperasjoner i mage-tarmsystem.
TØRN	Prosjekt gjennom KS om oppgavedeling, primært hjemmetjenesten som er med, men hele HOM skal være med når dette implementeres
Barne- og familiehagen	Et oppvekstsenter

TILBUD	BESKRIVELSE
--------	-------------

Prinsdal Seniorsenter	Åpent for alle pensjonister med mat, arrangementer, aktiviteter og digital opplæring
Vi-ses-kafé	Et agendafritt møtested for folk i bydelen. Både kommunalt ansatte og andre kan møte opp her
Seniortrening	Lavterskeltilbud for å forebygge fall, skader og funksjonstap
Hverdagsrehabilitering	Lavterskeltilbud for å trene opp folk som har hatt funksjonsfall
Aktivitetstid	Aktivitetstilbud for de med hjemmetjenester
Foreldreveiledning	Veiledning for foreldre som ønsker å bedre forholdet til barna sine. Målet er å støtte foreldre i omsorgs- og oppdragerrollen, motvirke psykososiale problemer og bedre barns oppvekstkår.
Parsamtaler	
Hjelp til foreldre om samarbeid med barnehager	
Senfølger etter Covid-19	Et mestringskurs for personer med senfølger etter covid 19. Varer (foreløpig) ut 2024.
Menn i helse	Mål om å få skolert menn utenfor arbeidslivet inn i helseyrker. Kommunen gir de arbeidsplass, men de får penger fra NAV og ikke lønn fra kommunen.

TJENESTER	BESKRIVELSE
Ergoterapi	Blant annet hjelp til å tilrettelegge for bruk av tekniske hjelpemidler for de brukere som er avhengige av dette
Fysioterapi i hjemmet	Hjelp i hjemmet for de som ikke kommer seg til en ordinær fysioterapitjeneste
Dagaktivitet for demente "Låven"	Avlastning til pårørende til demente, primært ektefeller, men også storfamilier med familiemedlemmer med demens som er utfordrende å ha boende hjemme
Tilgang på tolk for samtaler med det offentlige	
Helsehjelp, pleie og omsorg til hjemmeboende	
RASK psykisk helsehjelp	Helsetilbud for de over 16 som strever med psykisk helse
Praktisk bistand for de som er ute av stand til å holde det rent i eget hjem	
Ambulant psykisk helse-team	Kommer hjem til brukere som har behov for det

Vedlegg 2: Intervjuguide

Mål med intervju: en helhetlig og treffsikker oversikt over informantens arbeidssituasjon.

Presentasjon av intervjuet, prosjektet og hvordan vi skal bruke data. Anonymisering.

1. Struktur og arbeidssituasjon

- Hva går stillingen din i bydelen hovedsakelig ut på?
 - Kunne du beskrevet en vanlig arbeidsuke for deg?
 - Hvilke tjenester jobber du med å tilby i Bydel Søndre Nordstrand?
 - Hvem mottar disse tjenestene? (Lokasjon og brukergruppe(r))
- Hvem av kollegaene dine forholder du deg mest til på jobb? (hva er deres arbeidsoppgaver, hvor hører de til)
 - Opplever disse kollegaene henvender seg til deg for hjelp?
 - Hva henvender de seg om?
- Hvem er din nærmeste overordnede?
 - Har du flere overordnede?
 - Hva er det din overordnede gjør?
 - Hvem har din overordnede ansvar for?

2. Kommunikasjon og samarbeid

- Hvem kommuniserer du med i løpet av en arbeidsuke innad i enheten?
- Blir du kontaktet av ansatte i andre deler av bydelen? Hender det at du tar kontakt?
 - Hvilken rolle har de?
 - Hvor jobber de?
- Samarbeider din enhet med medarbeidere som er utenfor din enhet, men som fortsatt er en del av Bydel Søndre Nordstrand?
- Og samarbeider enheten din med folk utenfor Bydel Søndre Nordstrand?
 - Hvordan kom du i kontakt med de du samarbeider med utenfor din enhet?
- Finnes det regler for hvem du kan kontakte i andre avdelinger?
- Føler du at du har god nok oversikt over hva som skjer innad i din avdeling?
 - Hvis nei, hvordan påvirker manglende oversikt arbeidet ditt?
- Hvordan er din avdeling organisert i dag?
- Hva bruker du for å kommunisere med kollegaer? (verktøy/plattformer/digitale hjelpemidler)
 - Har du noen erfaringer med at kommunikasjonsverktøy ikke snakker sammen?
- Opplever du noen gang usikkerhet rundt hvem som skal kontaktes om ulike temaer?
 - Kom gjerne med eksempler
- Opplever du at det er vanskeligere å kommunisere med de som er fysisk lokalisert andre steder enn deg?
 - Kom gjerne med eksempler
- Vet du om noen formelle arenaer for samarbeid mellom ulike enheter og tjenesteområder?
 - For eksempel faste tverrfaglige møter

- Opplever du at din nærmeste leder tilrettelegger for samarbeid mellom ulike tjenesteområder/tjenesteytere?
 - Kommuniserer din leder informasjon om andre tjenesteområder til deg og dine kollegaer?
3. Oversikt og forbedring
- Hva tror du kunne hjulpet deg å få bedre oversikt over resten av bydelen? (still hvis de opplever manglende som et problem)
 - (Ledere: Behov for et nytt verktøy for å forbedre oversikt/samarbeid?)
 - (IT-kunnskaper)
 - (Hva må til for at verktøyet tas i bruk?)
 - (Eller mer grunnleggende endring i holdning?)
4. Prosjekter og innsatser
- Har du og din avdeling spesielle prosjekter eller satsinger som pågår?
 - Kan du gi en kort beskrivelse? Hvorfor, hvordan og med hvem?
 - Til de som jobber prosjektbasert: Hvor stor del av stillingen din går til prosjekt/satsingsarbeid?
 - Opplever du at kvaliteten til prosjektet blir påvirket av manglende innsikt i tidligere gjennomførte prosjekter?
5. Læring og endring: kanskje introdusere temaet litt
- Hvor mye preges deres arbeidshverdag av endring?
 - Hvor mye endres hvordan dere jobber?
 - Hvis noen i din avdeling lærer noe nytt, blir det da delt mellom kollegaene?
 - Hvordan?
 - Har du eksempler på at du eller noen i din avdeling har lært av ansatte i andre deler av bydelen?
 - Hvordan? Hvordan kom dere i kontakt med den personen.
 - Er det noe som gjør det enkelt/vanskelig å utnytte kompetansen til andre i avdelingen eller bydelen?
6. Avslutning
- Spør om det hvis du tenkte på noe underveis
 - Kan vi kontakte deg med flere spørsmål senere
 - Noe du er overrasket over at vi ikke spurte om?
 - Tips til neste intervju
 - Andre aktuelle intervjuobjekter
 - Spørre om samtykkeskjema hvis dette ikke allerede er signert

Vedlegg 3: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet Prosjektforum – Bydel Søndre Nordstrand?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å gjennomføre en helhetlig kartlegging av den fulle driften til Bydel Søndre Nordstrand. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Bakgrunn

Bydel Søndre Nordstrand har hovedansvar for å levere omsorgstjenester i hjem og institusjon, barnehage, barnevern, forebyggende helsetjenester og nærmiljøtiltak. I samarbeid med NAV har de også et ansvar for å tilby sosialtjenester til de innbyggerne som trenger det.

Bydel Søndre Nordstrand står overfor en fremtid hvor de vil ha tilgang på mindre ressurser, men er forventet å skulle levere de samme tjenestene som i dag, med lik kvalitet. De har dermed satt et gjennomgående fokus på hvordan de kan få mer ut av de ressursene de har. En viktig del av det arbeidet er et fokus på innbyggerdialog og partnerskap med sivilsamfunnet. Det skal bidra til at kommunen er orientert om innbyggernes ønsker og behov i tjenestelevering, samt at sivilsamfunnet selv kan avlaste kommunen i tjenesteleveringen.

Dette forskningsprosjektet kommer også til å være del av Bydel Søndre Nordstrand sin innsats for å få mest mulig ut av sine ressurser. De opplever i dag at de er i en arbeidshverdag hvor individuelle medarbeidere, enheter og avdelinger ikke har tilstrekkelig oversikt over hverandres arbeid. Dette kan medføre flere sekundærproblemer: Forskjellige avdelinger starter hver sine prosjekter om like temaer; arbeid på et sted i bydelen evner ikke nødvendigvis å utnytte relevant kompetanse andre steder i bydelen, relasjoner mellom enheter er så personavhengig at de kan gå tapt når medarbeidere slutter, innbyggere kan bli kontaktet om de samme temaene av flere forskjellige medarbeidere. Disse potensielle problemene kan hindre at innbyggerne får tilgang på likeverdige tjenester.

Formål

For å adressere problemet nevnt ovenfor, så kommer dette forskningsprosjektet til å gjennomføre en helhetlig kartlegging av hvordan Bydel Søndre Nordstrand arbeider. Kartleggingen skal samle inn informasjon om bydelens tilbud, tjenester, pågående prosjekter, innsatser, og utviklingsarbeid i byen. Kartlegging skal inneholde informasjon om hvem som jobber med disse forskjellige funksjonene i bydelen, hvordan de kan kontaktes og hvor de er lokalisert.

Sekundært skal prosjektet vurdere hvordan denne informasjonen kan brukes til å forbedre medarbeideres oversikt over resten av bydelen, hvordan informasjonen kan holdes oppdatert, og hvordan ledere kan bruke den til å utøve tverrfaglig ledelse.

Forskningsprosjektet blir gjennomført av en prosjektgruppe fra emnet SVPRO4000 – Prosjektforum - lederskap og organisering, på masteren i organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo.

Omfang

Bydelen Søndre Nordstrand har omtrent 1250 ansatte og består av 12 avdelinger, avdeling for oppvekst og nærmiljø; avdeling for helse, omsorg og mestring; et NAV-kontor; avdeling for samfunn og innbyggerdialog; HR- og organisasjon; innovasjon og digitalisering; økonomi- og virksomhetsstyring; juridisk og internkontroll; kommunikasjon; bydelsdirektør; og assisterende bydelsdirektør.

Avdelingene varierer stort i størrelse, avdeling for innovasjon og digitalisering og avdeling for samfunn og innbyggerdialog er helt i begynnelsen av å bli etablert med et par årsverk hver. Størrelsen til avdelingene, samt deres funksjoner, vil i stor grad påvirke hvilke avdelinger informanter vil bli trukket fra.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet, men det gjennomføres på oppdrag for Bydel Søndre Nordstrand

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget vil bli funnet ved å identifisere individer i bydelen som er i en situasjon hvor de enten har god oversikt over sin interne avdeling, eller arbeider i kontakt med flere avdelinger på en gang. I tillegg vil det gjøres et forsøk på snøballmetoden, som innebærer at relevante informanter fører oss videre til andre relevante informanter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre et dybdeintervju eller en fokusgruppe med våre informanter hvor vi vil kartlegge deres arbeidssituasjon i så nær detalj som mulig, vi ser for oss at det kan ta omtrent en time. Vi vil ta lydopptak av intervjuene, og transkribere dem i ettertid. Opptakene vil bli lagret direkte i UiO sin skylagringstjeneste Educloud, hvor de vil bli transkribert og anonymisert.

Det er frivillig å delta

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

Hvis du ønsker å trekke deg, vennligst ta kontakt med en av følgende:

idarov@uio.no

idunas@uio.no

auroravs@uio.no

vegargsv@uio.no

hildesdr@uio.no

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til dine svar er gruppen studenter som gjennomfører prosjektet; Vegard Gamme Svello, Aurora Veiden Skottene, Hilde Stubhaug Drangslund, Idar O. Vallersnes, og Idun Stenvaag.

Opptakene av dine svar vil bli lagret direkte i UiO sin sikre Educloud-tjeneste.

Transkriberingen av svarene vil foregå inne i Educloud med UiO sitt transkriberingsverktøy Autotekst. Navn og kontaktinformasjon vil bli erstattet av en kode ved oppbevaring av data, og vil bli kryptert og lagret separat i Educloud.

Deltakeres deltakelse vil ikke kunne gjenkjennes i rapporten eller kartleggingen vi skal ferdigstille.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1.07.2024. Etter prosjektslutt, så vil koblingsnøkkelen mellom navn og kontaktinformasjon, og resten av data slettes. Svarene vil bli lagret frem til

01.07.2025 for eventuell masteroppgave for studentene i prosjektgruppen. De anonymiserte dataene vil da lagres i en UiO-tilknyttet OneDrive, hvor kunne studentene i prosjektgruppen vil ha tilgang til dem.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

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:

- *Universitet i Oslo* ved Beate Karlsen, beate.karlsen@sosgeo.uio.no
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73984040.

Med vennlig hilsen

Beate Karlsen

*Vegard Gamme Svello, Aurora Veiden
Skottene, Hilde Stubhaug Drangslund, Idar O.
Vallersnes og Idun Stenvaag*

Prosjektansvarlig

Studenter

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Prosjektforum - Bydel Søndre Nordstrand*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)