

Oda Marie Imingen Skjellet

Mellom moderskip og satellitt

En studie av kunnskapsoverføring i tverretatlig samarbeid

Masteroppgave i Industriell økonomi og teknologiledelse

Veileder: Hanne Finnestrand

Juni 2025

Oda Marie Imingen Skjellet

Mellom moderskip og satellitt

En studie av kunnskapsoverføring i tverretatlig samarbeid

Masteroppgave i Industriell økonomi og teknologiledelse
Veileder: Hanne Finnestrand
Juni 2025

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse

Sammendrag

Offentlig sektor står overfor stadig mer komplekse samfunnsutfordringer (wicked problems) som krever nye former for tverretatlig samarbeid. Denne masteroppgaven undersøker hvordan slikt samarbeid kan fremme erfarings- og kunnskapsoverføring, med utgangspunkt i organisasjonen *Mann om bord*. Organisasjonen er et samarbeid mellom Trondheim kommune, Nav og Kirkens Bymisjon, og har som mål å nå unge menn i utenforskap.

Studien er gjennomført som en del av et aksjonsforskningsprosjekt og bygger på kvalitative intervjuer med ansatte i og rundt Mann om bord. Analysen kombinerer teori om institusjonelle logikker og kunnskapsgrenser for å belyse hvordan samarbeid mellom aktører med ulik fagbakgrunn, organisasjonstilhørighet og profesjonell logikk håndteres i praksis.

Funnene viser at Mann om bord har utviklet en hybrid praksislogikk som forener elementer fra statlig, profesjonell og fellesskapsbasert logikk. Denne logikken legger til rette for mer fleksibelt og relasjonelt samarbeid enn det som ofte er mulig i de etablerte organisasjonene. Ansatte som opererer i grenselandet mellom Mann om bord og sine ordinære arbeidsplasser spiller en nøkkelrolle som boundary spanners, oversettere og brobyggere som muliggjør kunnskapsoverføring på tvers av organisasjonene. Samlokalisering, tillitsbaserte relasjoner og organisatorisk støtte fremstår som sentrale rammevilkår for å redusere kunnskapsgrenser og styrke kunnskapsdeling.

Opgaven viser hvordan små, fleksible enheter, såkalte satellitter, kan fungere som arenaer for eksperimentering i offentlig sektor. Dette forutsetter imidlertid organisatoriske rammebetingelser som muliggjør erfaringsoverføring og kunnskapsdeling på tvers av systemgrenser. Funnene har implikasjoner for utvikling av mer tverrorganisatoriske og brukernære tjenester, og aktualiserer behovet for nye tilnærminger til kunnskapsoverføring i møte med komplekse samfunnsutfordringer.

Abstract

The public sector is increasingly confronted with complex societal challenges (wicked problems) that demand new forms of cross-sectorial collaboration. This master's thesis explores how such collaboration can facilitate experiential learning and knowledge transfer, using the organization *Mann om bord* as a case. The organization is a partnership between Trondheim Municipality, Norwegian Labor and Welfare Administration (Nav), and Church City Mission (Kirkens Bymisjon), aiming to reach young men experiencing social exclusion and marginalization.

The study is conducted as part of an action research project and is based on qualitative interviews with employees in and around Mann om bord. The analysis combines theories of institutional logics and knowledge boundaries to examine how collaboration between actors with different professional backgrounds, organizational affiliations, and institutional logics is managed in practice.

Findings show that Mann om bord has developed a hybrid practice logic that combines elements from state-based, professional, and community-based logics. This hybrid logic enables more flexible and relational collaboration than is typically possible within established organizations. Employees working at the intersection between Mann om bord and their regular workplaces play a key role as boundary spanners, translators and bridge-builders who facilitate knowledge transfer across organizations. Co-location, trust-based relationships, and organizational support appear to be essential conditions for reducing knowledge boundaries and enhancing knowledge sharing.

The thesis illustrates how small, flexible units are so-called satellites and can serve as arenas for experimentation within the public sector. However, this requires organizational conditions that enable cross-sectoral learning and knowledge exchange across systematic boundaries. The findings have implications for the development of more cross-organizational and user-centered services, and highlight the need for new approaches to knowledge sharing in response to complex societal challenges.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på mitt studieløp i Master i industriell økonomi og teknologiledelse, med spesialisering i strategisk forretningsutvikling ved NTNU. Oppgaven er skrevet ved Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, våren 2025.

Temaet for denne oppgaven er den tverrfaglige organisasjonen Mann om bord. Gjennom aksjonsforskning med en kvalitativ tilnærming utforsker oppgaven hvordan slike organisasjoner kan bidra til kunnskapsoverføring i komplekse organisasjoner som Nav og kommunen.

En del av denne oppgaven bygger på min tidligere innleverte prosjektoppgave i emnet TIØ4562 med tittelen «Social Integration Mechanisms Impact on Absorptive Capacity» (Skjellet, 2025). Delkapittel 3.2 tar for seg samme tematikk som delkapittel 4.1 i prosjektoppgaven, men er i sin helhet omskrevet, utvidet med flere kilder, og videreutviklet for å tilpasses denne oppgavens problemstilling og faglige kontekst.

Først og fremst ønsker jeg å takke min veileder, Hanne Finnestrand, for engasjement, konstruktive tilbakemeldinger og god oppfølging gjennom hele prosessen. En stor takk til informantene og Mann om bord for at dere satt av tid og delte deres innsikt og erfaringer med meg. Uten dere hadde ikke denne masteroppgaven blitt til. Takk også til venner og familie for støtte, motivasjon og påminnelser om at det finnes et liv utenfor strategisal.

Innhold

Figurer	x
Tabeller	x
Forkortelser/symboler	x
1 Innledning	12
2 Bakgrunn: Mann om bord	14
2.1 Introduksjon til Mann om bord	14
2.2 Aksjonsforskning	15
2.3 Aksjonsforskning i Mann om bord	17
2.4 Syklus 4: Masteroppgave – relasjoner, roller og kunnskapsoverføring	23
3 Teoretisk rammeverk	25
3.1 Det institusjonelle logikk perspektivet	25
3.1.1 Institusjonelle logikker i Nav, kommunen og Kirkens Bymisjon	26
3.1.2 Når flere logikker møtes i samme organisasjon	27
3.1.3 Institusjonell endring	29
3.2 Kunnskapsgrenser og grenseobjekter	30
3.2.1 Kunnskap som situert og kontekstavhengig	30
3.2.2 Grenseobjekter: Felles referansepunkter for samarbeid	31
3.2.3 Boundary spanners: Oversettere med et bein i hver verden	32
4 Metode	35
4.1 Datainnsamling	35
4.1.1 Utvalg av informanter	35
4.1.2 Intervjuer	36
4.2 Koding av intervjuer	38
4.2.1 Sekundærdata	38
4.3 Vurdering av forskningskvalitet	40
4.3.1 Troverdighet – intern validitet	40
4.3.2 Overførbarhet	41
4.3.3 Pålitelighet	41
4.3.4 Bekreftbarhet/Samsvar	42
4.3.5 Transparens	42
4.3.6 Refleskivitet	42
4.4 Etske vurderinger og betraktninger	43
5 Analyse	44
5.1 Opplevelser av Mann om bord sin funksjon	44
5.1.1 Lagmodellen i Mann om bord	44

5.1.2	Mann om bord som avlastning for tjenester.....	45
5.2	Roller og relasjoner i grensesnittet	46
5.2.1	Kontakt med Mann om bord-laget	46
5.2.2	Kilder til informasjon om Mann om bord	47
5.2.3	Rollen som bindeledd	47
5.3	Struktur og samarbeid på tvers av enheter.....	48
5.3.1	Arbeidsformer og struktur i samarbeid.....	49
5.3.2	Faktorer som fremmer samarbeid	49
5.3.3	Barrierer for samarbeid	51
5.4	Kunnskapsoverføring og institusjonelle perspektiver	52
5.4.1	Kunnskapsoverføring og endring i egen tjeneste	52
5.4.2	Organisatoriske rammer og tenkemåter.....	54
5.5	Oppsummering	55
6	Diskusjon.....	56
6.1	En hybrid logikk i møtepunktet mellom systemer	56
6.2	Å bygge broer i grenselandet	58
6.3	Satellitter: En ny form for fleksibilitet i organisasjoner	59
6.3.1	Den fleksible satellitten	60
6.3.2	Hva slags kunnskapsoverføring er ønskelig og mulig?	60
6.4	Satellitten som modell for fremtidig fleksibilitet	61
6.5	Begrensninger ved studien	62
7	Konklusjon	63
8	Referanser	66
9	Vedlegg	69
9.1	Oppsummering aksjonssyklusers.....	69
9.2	Informasjonsskriv og samtykkeskjema	70
9.3	Intervjuguide.....	73

Figurer

Figur 1: Aksjonssyklus beskrevet av Finnestrand (2023), adaptert fra (jf. Kemmis et al, 2016)	17
Figur 2: Innhold i de ulike fasene i aksjonssyklus 1	19
Figur 3: Innhold i de ulike fasene av aksjonssyklus 2	21
Figur 4: Innhold i de ulike fasene av aksjonssyklus 3	23
Figur 5: Aksjonssyklus 4 som omfatter arbeidet med masteroppgaven	24

Tabeller

Tabell 1 <i>Oversikt over kodegrupper og deres undergrupper</i>	39
Tabell 2 <i>Oppsummering av alle aksjonssyklusene</i>	69

Forkortelser/symboler

Ephor

Enhet for psykisk helse og rus

NTNU

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

1 Innledning

Samfunnet står overfor en rekke sammensatte og vedvarende utfordringer som inkluderer alt fra psykisk helse, utenforskap og rusproblematikk til oppvekstsvilkår for barn og unge i vanskeligstilte familier (Helsedirektoratet, 2022; Meld. St. 23 (2023-2033)). Felles for mange av disse problemene er at de er dypt forankret i sosiale, økonomiske og strukturelle forhold, og preget av stor kompleksitet. Slike komplekse problemer omtales som *wicked problems* og er utfordringer som er vanskelige å definere. De har ingen tydelig løsning og ulike aktører kan ha motstridende interesser (Christensen et al., 2019; Head, 2014; Rittel & Weber, 1973). De kjennetegnes av at de ikke kan løses av en enkelt aktør alene og krever samarbeid på tvers av sektorer, nivåer og fagfelt (Christensen et al., 2019; Head, 2014; Nesheim et al., 2019).

En gruppe som i økende grad trekkes frem i denne sammenhengen er unge menn som faller utenfor skole, arbeid og sosiale fellesskap. Mannsutvalget (NOU 2024:8) peker på at gutter og menn stiller svakere enn jenter og kvinner på flere samfunnsområder, blant annet i utdanning, helse, og kontakt med det offentlige tjenesteapparatet. Utvalget løfter spesielt frem utenforskap som en alvorlig likestillingsutfordring, både i form av arbeidsledighet og sosial isolasjon, og gjennom opplevelser av maktesløshet og manglende annerkjennelse (NOU 2024:8). Dette gjør at utfordringsbildet er komplekst og lar seg i liten grad løses av standardiserte løsninger.

Offentlig sektor utfordres i økende grad til å håndtere slike problemer. Ifølge DFØ (2025) har økt kompleksitet og gjentatte kriser avdekket svakheter i måten staten og kommunene styrer og samhandler på. Til tross for fellesoppdrag, felles strategier og nye reformer, påpeker både Riksrevisjonen, Totalberedskapskommisjonen og EØS-utredningen at dagens organisering ikke gir tilstrekkelige insentiver for samarbeid (DFØ, 2025).

En mulig håndtering av disse komplekse utfordringene kan være å utvikle mer fleksible samarbeidsmodeller. Ett eksempel er organisasjonen *Mann om bord*, et samarbeid mellom Nav, Trondheim kommunes enhet for psykisk helse og rus (Ephor), og Kirkens Bymisjon, rettet mot unge menn i risiko for varig utenforskap. I Mann om bord blir ansatte i de ulike organisasjonene frikjøpt i 20-40 prosent stilling for å jobbe i tverrfaglige team, kalt *lagmodellen*, der styrkene og kravene til hver enkelt av organisasjonene løses fortløpende i møte med mennene. Mann om bord har på den måten en mer fleksibel og helhetlig tilnærming til et komplekst samfunnsproblem, hvor aktører fra ulike sektorer og forvaltningsnivåer samarbeider tett.

Lagmodellen i Mann om bord har fått mye oppmerksomhet både innad i organisasjonene og utad da modellen kan vise til svært gode resultater der 180 menn har fått tilbud om hjelp siden oppstart. Det utredes hvorvidt modellen kan utvides til andre komplekse samfunnsproblem. Samtidig bærer modellen preg av en viss midlertidighet. De ansatte arbeider til vanlig med å løse ordinære oppgaver hos sin hovedarbeidsgiver, mens hos Mann om bord har de en deltidsstilling som forhandles fra år til år. Det har derfor vokst frem et behov for å forstå samspillet mellom den kunnskapen og praksisen som utvikles i Mann om bord og krav til arbeidspraksis i de ordinære organisasjonene – her representert av NAV, Ephor og Kirkens Bymisjon.

Forskningsspørsmålet i denne oppgaven er derfor: Hvordan overføres erfaringer og kunnskap fra tverrorganisatoriske team til deltakernes ordinære arbeidsplasser, og hvordan opplever de ansatte sin rolle i grenselandet mellom teamet og egen organisasjon?

Jeg vil analysere denne problemstillingen ved hjelp av teori om institusjonelle logikker (Andreassen & Fossestøl, 2014; Thornton et al., 2012), kunnskapsgrenser (Carlile, 2002; Tell, 2017) og boundary spanners (Akkerman & Bakker, 2011; Fisher & Atkinson-Grosjean, 2002; Tell, 2017; Van de Ven & Zahra, 2017).

Videre er både problemstilling og utforming av oppgaven utviklet i form av aksjonsforskning (Greenwood & Levin, 2007). For å utforske og utvikle mulige løsninger på *wicked problems* fremstår aksjonsforskning som en særlig relevant tilnærming. Som forskningsform bygger den på en deltakerorientert og iterativ prosess, der kunnskap utvikles i tett samspill mellom forskere og praktikere (Greenwood & Levin, 2007; McNiff & Whitehead, 2006).

I løpet av aksjonsforskningsprosjektet med Mann om bord har egne begrep blitt formet i samspill med deltakerne. I refleksjonsmøtene mellom forskere og deltakere vokste det fram en metaforisk forståelse av organisasjonsformen til Mann om bord. Her ble de ordinære arbeidsplassene omtalt som et *moderskip*, mens Mann om bord ble beskrevet som en *satellitt*, en mer fleksibel enhet som opererer i utkanten, men i samspillet med moderskipet. Denne dikotomien har vært en sterk inspirasjonskilde for oppgavens tematikk.

2 Bakgrunn: Mann om bord

I dette kapittelet presenteres bakgrunnen for forskningssamarbeidet med organisasjonen Mann om bord. Kapittelet beskriver organisasjonens opprinnelse, formål og arbeidsform, samt hvordan aksjonsforskningen har vært strukturert og gjennomført i samarbeid mellom NTNU og prosjektaktørene. Gjennom fire aksjonssykluser har forskningsprosessen bidratt til innsikt i hvordan lagmodellen fungerer i praksis, og hvilke muligheter og utfordringer den møter. Den siste aksjonssyklusen utgjør grunnlaget for denne masteroppgaven, og har særlig fokus på roller, relasjoner og kunnskapsoverføring mellom lagene og deltakernes ordinære arbeidsplasser.

2.1 Introduksjon til Mann om bord

Organisasjonen *Mann om bord* er et samarbeid mellom Trondheim kommunes enhet for psykisk helse og rus (Ephor), Nav, og Kirkens Bymisjon, med mål om å nå unge menn mellom 18 og 30 år som opplever utenforskap. Menn toppe en rekke negative statistikker, blant annet tilknyttet voldsutøvelse, rusproblemer og utenforskap (Digitaliseringsdirektoratet, 2021; Skretting et al., 2016). I tillegg viser tall fra Statistisk sentralbyrå (2023) og Folkehelseinstituttet (2024) at menn er overrepresentert i kriminalitets- og selvmordsstatistikker. Samtidig vet vi at menn i større grad enn kvinner har høy terskel for å oppsøke hjelp, og at de ofte faller utenfor eksisterende hjelpetilbud (NOU 2024:8).

For å møte disse utfordringene ble Mann om bord etablert i 2021 som et tverretattlig tiltak. Organisasjonen bygger på en lagmodell hvor representanter fra Nav, Ephor og Kirkens Bymisjon samarbeider tett i tverrfaglige team. Hensikten er å utvikle en mer helhetlig og koordinert tjenestemodell som tilbyr lavterskel og tilgjengelig støtte til unge menn i sårbare livssituasjoner. I stedet for at brukeren selv må oppsøke ulike etater, møter en representant fra de ulike etatene i faste lag rundt mannen. Dette gjør at man får løst ulike problemstillinger der og da, og minker ventetiden for å få hjelp drastisk. Mannen slipper å manøvrere i et system som er blitt beskrevet som særdeles vanskelig å navigere (Rønning, 2024; Slørdal & Baumberger, 2024). Ved å gå bort fra et oppsplittet arbeid til fordel for et integrert samarbeid, styrkes både faglig bredde og muligheten for tidlig innsats ved at mennene får raskere hjelp enn hos de ordinære tjenestene.

Per juni 2025 har 180 menn fått tilbud om hjelp fra et lag i Mann om bord. Av disse er 78 definert som «ferdige», som inkluderer både de som har ikke lenger har behov for hjelp og menn som har droppet ut. På nåværende tidspunkt mottar 73 menn aktiv oppfølging av lag i Mann om bord. Organiseringen er lagt opp i seks tverrfaglige lag som arbeider tett med mennene for å håndtere de sammensatte utfordringene de står i. For å muliggjøre deltakelse i lagene, har samarbeidsaktørene frikjøpt sine ansatte tilsvarende 20-40 prosent stilling, slik at de kan jobbe i Mann om bord parallelt med sin ordinære jobb. Denne løsningen gir deltakerne i lagene nødvendig handlingsrom til å jobbe. Dette gir deltakerne i lagene handlingsrom til å jobbe mer fleksibelt og helhetlig med målgruppen, og utgjør en viktig forutsetning for den tverrfaglige arbeidsformen.

Det som skiller Mann om bord fra mange andre tiltak, er at organisasjonen ble startet på initiativ ifra aktørene i Nav, kommunen og Kirkens Bymisjon. I motsetning til toppstyrte reformer eller strategier, har organisasjonen vokst frem nedenfra. Engasjementet fra aktører og fagfolk fra Nav, Ephor og Kirkens Bymisjon har vært en viktig drivkraft, og kan være en medvirkende årsak til Mann om bords foreløpige suksess.

Mann om bord har fått relativt stor oppmerksomhet det siste året. Trondheim kommune ønsker å undersøke om modellen kan brukes i andre tjenestoområder, som i oppfølging av vanskeligstilte familier og utviklingen av gode oppvekstområder for barn og unge. Det er derfor spesielt viktig å følge denne uttestingen og undersøke hvilke erfaringer og læringspunkter lagmodellen gir.

I januar 2024 ble det etablert forskningssamarbeid med NTNU. Først ble kjønnsforsker Siri Øyslebø Sørensen involvert, og senere forsker Hanne Finnestrand for å styrke den organisatoriske tilnærmingen. Gjennom aksjonsforskning, der forskning og praksisutvikling skjer parallelt og i tett samspill med deltakerne (Greenwood & Levin, 2007; McNiff & Whitehead, 2006), ble målet å undersøke hvordan lagmodellen kan brukes til å nå ut til unge menn som sliter.

2.2 Aksjonsforskning

Aksjonsforskning er en tilnærming som skiller seg fra tradisjonell samfunnsvitenskapelig forskning ved å knytte forskningsprosessen tett til praksisfeltet (Klev & Levin, 2021; McNiff & Whitehead, 2006). I motsetning til eksterne forskere som observerer fra utsiden, inntar aksjonsforskere en mer aktiv og deltagende rolle, og ser seg selv som en del av situasjonen de undersøker (McNiff & Whitehead, 2006, p. 8). Aksjonsforskning bygger på Kurt Lewins forståelse av at man må forsøke å endre et system for å kunne forstå det, og at kunnskap utvikles i og gjennom handling (Klev & Levin, 2021). Det eksisterer en rekke ulike tilnærminger til aksjonsforskning. I samsvar med organisasjonsforskningen i Norge representert av (Levin, 2004, 2012), lener denne

studien seg på den pragmatiske vitenskapstradisjonen til John Dewy og bygger på en konstruktivistisk kunnskapsforståelse der virkeligheten sees som sosialt konstruert (Berger & Luckmann, 2000). Dermed skjer ikke læring først og handling etterpå, men kunnskapen utvikles parallelt med at praksis forandres (Finnestrand, 2025).

Det bærende prinsippet i aksjonsforskning er at læring og innsikt skal skapes både hos de som handler og hos forskeren. Forskerens rolle er å tilrettelegge for handlingsorienterte læringsprosesser for deltakerne (Klev & Levin, 2021, p. 42). Dette prinsippet har røtter i arbeidet til Kurt Lewin, som regnes som aksjonsforskningens far gjennom sin innsats for å forene vitenskap og praksis (Adelman, 1993; Dickens & Watkins, 1999; Kemmis et al., 2014). Lewin (1958) mente at mennesker lettere tar eierskap til endringsprosesser når de selv er aktive deltakere i beslutningene som påvirker dem. Denne tankegangen kommer til uttrykk gjennom tett samarbeid mellom «problemeierne», deltakerne som opplever et behov for endring, og «pådriverne», som kan være ledere, forskere eller andre aktører (Klev & Levin, 2021, p. 71). I dette samspillet skjer forskning og handling parallelt, og ny innsikt utvikles gjennom samhandling, praktisk erfaring og felles refleksjon (Greenwood & Levin, 2007). Pådriverens rolle er blant annet å legge til rette for praktiske læringsaktiviteter som gir rom for refleksjon og utvikling, og som styrker deltakernes kompetanse og beslutningsevne (Klev & Levin, 2021, p. 71). På sikt er målet at læringsprosessen skal vedvare uten ekstern støtte og inngå som en naturlig del av organisasjonens daglige praksis (Klev & Levin, 2021).

Aksjonsforskning kombinerer tre sentrale elementer: handling, forskning og deltakelse. Handlingen innebærer å igangsette en endringsprosess, forskningen undersøker både effekten og prosessen bak denne endringen, mens deltakelsen sikrer at de involverte aktørene er aktivt medvirkende i både utvikling og gjennomføring av forskningen (Greenwood & Levin, 2007). Først når alle disse tre elementene er til stede kan man kalle det aksjonsforskning (Greenwood & Levin, 2007). Hovedmålene til aksjonsforskning er å produsere teoretisk kunnskap, men også bidra til sosial endring og styrke deltakernes evne til å håndtere eller forbedre sin egen situasjon (Greenwood & Levin, 2007).

For å ivareta målene med aksjonsforskning benyttes det ofte en iterativ metode, der forsknings- og utviklingsarbeidet skjer gjennom gjentatte runder med handling, refleksjon og justering. Denne læringsprosessen er inspirert av Lewins opprinnelige tankesett, hvor endringsprosesser beskrives som en spiral av sykluser, der innsikt fra én runde danner grunnlaget for forbedringer i den neste (Dickens & Watkins, 1999; Kemmis et al., 2014; Lewin, 1958; McNiff & Whitehead, 2006). Dette gir rom for å kontinuerlig tilpasse forskningsspørsmålet og fokusområder underveis, basert på ny innsikt og refleksjon rundt problemene som undersøkes i praksisfeltet.

Det finnes flere modeller for aksjonsforskning med ulikt detaljnivå, men felles for dem er at de er iterative og bygger på en syklus som inkluderer planlegging, handling og refleksjon (McNiff & Whittehead, 2006). Kemmis et al. (2014) beskriver en syklisk modell med fire faser planlegging, aksjon, observasjon, og refleksjon (Figur 1). I planleggingsfasen identifiseres et problem eller forbedringsområde, og det utvikles en overordnet plan for hvilke tiltak man skal gjennomføre (Kemmis et al., 2014). Handlingsfasen innebærer praktisk utprøving av tiltakene, etterfulgt av en analysefase der man undersøker og evaluerer hvilke endringer tiltaket har medført (Kemmis et al., 2014). Til slutt danner konklusjons- og refleksjonsfasen grunnlaget for læring, justeringer og eventuelt igangsetting av en ny syklus (Kemmis et al., 2014). «I tillegg til at refleksjon over egen praksis kan bidra til bedret praksis, kan den også bidra til helt ny praksis, andre forståelsesrammer, andre deltakere og annen samhandling» (Klev & Levin, 2021, p. 71). Denne iterative tilnærmingen sikrer at endringer og kunnskap forankres i praksis, og at både forskere og deltakere sammen utvikler bærekraftige løsninger gjennom gjentatt læring og refleksjon (Greenwood & Levin, 2007).



Figur 1: Aksjonssyklus beskrevet av Finnestrand (2023), adaptert fra (jf. Kemmis et al, 2016)

2.3 Aksjonsforskning i Mann om bord

Siden forskningsprosjektets start i 2024 til og med januar 2025 er det gjennomført tre iterasjoner. Samarbeidet med NTNU har hatt som formål å utforske hvordan lagmodellen fungerer i praksis, hvilke forbedringsmuligheter som finnes, og hvordan modellen bidrar til å nå ut til og støtte unge menn med komplekse utfordringer.

Prosjektdeltakerne har hatt en aktiv rolle i forskningsprosessen, både som informanter i kvalitative intervjuer og som medforskere gjennom deltakelse i refleksjonsmøter og workshops. Forskerne har fasilitert diskusjoner rundt foreløpige funn, arrangert workshops, spurt deltakerne om tilbakemeldinger, og involvert dem i å forme videre retning for forskningen. I det følgende presenteres de tre ulike aksjonssyklusene i prosjektet, og avslutningsvis beskrives den siste syklusen som danner grunnlaget for denne masteroppgaven.

Syklus 1: Prosjektoppstart og kartlegging

Den første aksjonssyklusen startet i januar 2024, med et oppstartsmøte mellom forskerne og deltakerne i Mann om bord. Målet var å bygge en felles forståelse av organisasjonens nåværende ståsted, og samtidig legge grunnlaget for videre samarbeid. Ettersom Mann om bord allerede hadde vært i drift en periode, var det viktig å etablere et felles utgangspunkt før forskningssamarbeidet kunne starte.

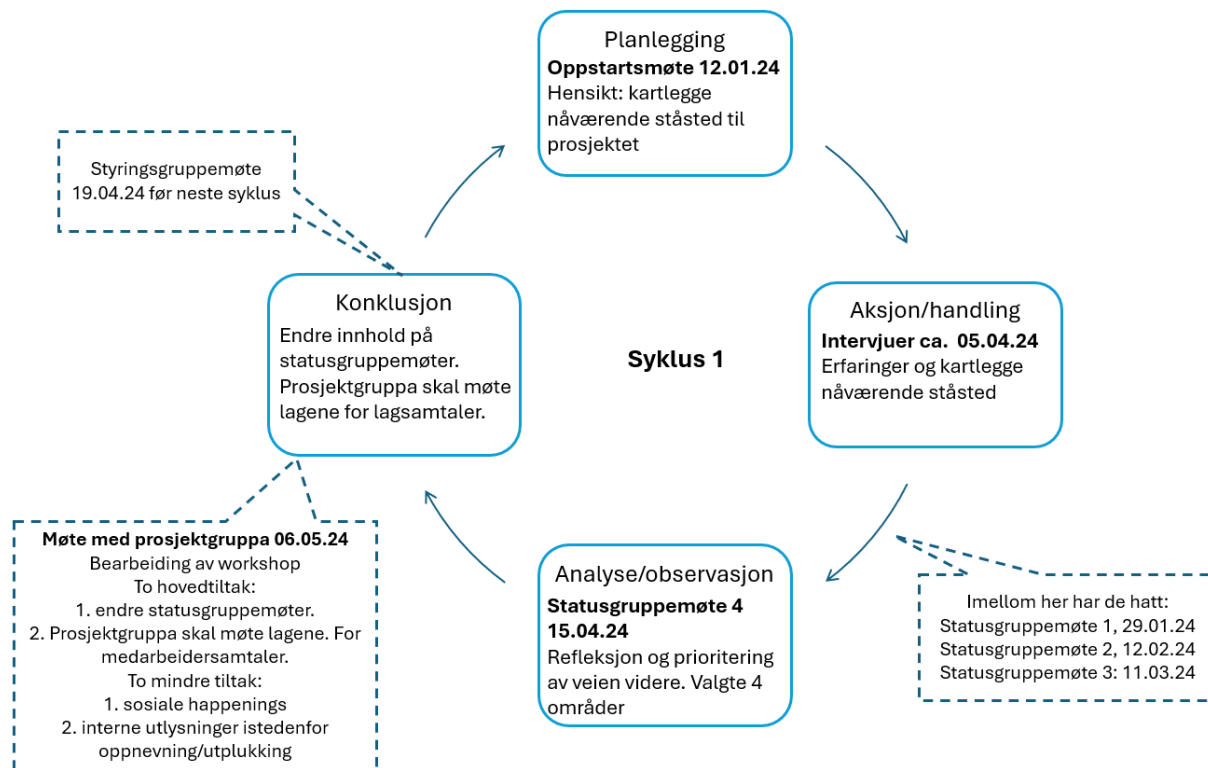
Som en del av aksjonsfasen ble det gjennomført kvalitative intervjuer med samtlige lag i Mann om bord. Intervjuene åpnet opp for deltakernes egne erfaringer, refleksjoner og perspektiver på hvordan samarbeidet fungerte, og hvilke behov og utfordringer som preget hverdagen deres i Mann om bord. Denne innsikten ga et første innblikk i praksisfeltet, i tillegg til å danne utgangspunktet for videre forskning og utvikling. Før neste fase i iterasjonen ble det gjennomført tre statusgruppemøter (statusgruppemøte 1-3 i Figur 2).

I analysefasen ble intervjuene systematisert og analysert, før funnene ble presentert tilbake til deltakerne på statusgruppemøte 4. I tråd med prinsippene for aksjonsforskning ble refleksjonene rundt funnene gjennomført i dialog med deltakerne. Gjennom en workshop fasilitert av forskerne ble foreløpige funn presentert og diskutert i fellesskap. Syv diskusjonspunkter ble presentert før man sammen prioriterte utviklingsområder som kunne løftes videre til prosjektledelsen og danne grunnlag for neste aksjonssyklus. De syv diskusjonspunktene omfattet: (1) behovet for en forståelse av hvem «mannen» i målgruppen er, (2) organisasjonenes rolle og bidrag i lagene, (3) hvordan sikre god utnyttelse av lagenes kompetanse, (4) metoder og hjelpemidler for å sikre læring underveis, (5) møtepunkter, (6) hvordan opprettholde engasjement over tid, og (7) hvilke problemstillinger som bør løses i lagene, og hvilke kan løses av den enkelte. Deltakerne i statusgruppemøtet fikk selv bestemme hvilke av disse sju temaene som de ønsket å diskutere videre ved hjelp av mentimeter. De endte opp med temaene organisasjonens rolle og bidrag i lagene, hvordan man sikrer god utnyttelse av lagenes kompetanse, metoder og hjelpemidler for å sikre læring underveis, samt hvordan man opprettholder engasjement over tid. Disse diskusjonene dannet et viktig grunnlag for

utformingen av neste aksjonssyklus. Forskerne og deres forskningsassistenter fordelte seg på de fire gruppene og tok notater som senere ble delt med prosjektledelsen.

Konklusjonsfasen ble gjennomført i samarbeid med prosjektledelsen. Her ble innsikten fra workshopen drøftet og resulterte i fire tiltak, to større og to mindre. For det første skulle statusmøtene videreutvikles til å inkludere faglig innhold i tillegg til oppdateringer og informasjon fra prosjektledelsen. For det andre skulle prosjektledelsen innføre jevnlig medarbeidersamtaler med lagene for å styrke oppfølgingen. Dette tiltaket kom som svar på deltakernes tilbakemelding om at det manglet en egen arena for å snakke om dynamikken i laget og den personlige læringen i prosjektet, ettersom statusmøtene ikke var en egnet arena for dette. I tillegg ble det besluttet å arrangere flere sosiale treff på tvers av lagene for å opprettholde engasjement. Samtidig ble det bestemt at stillinger skulle lyses ut internt blant samarbeidsaktørene, heller enn å plukke ut folk slik det hadde blitt gjort tidligere.

Ettersom dette markerte starten på forskningssamarbeidet og bidro til å kartlegge både utfordringer og muligheter i Mann om bord, fungerte aksjonssyklus 1 i stor grad som en oppdagelsesfase. Det kollektive arbeidet som ble lagt ned i denne fasen dannet startpunktet for aksjonssyklus 2. Figur 2 viser de ulike fasene og aktivitetene som inngikk i syklus 1.



Figur 2: Innhold i de ulike fasene i aksjonssyklus 1

Syklus 2: Lagsamtaler

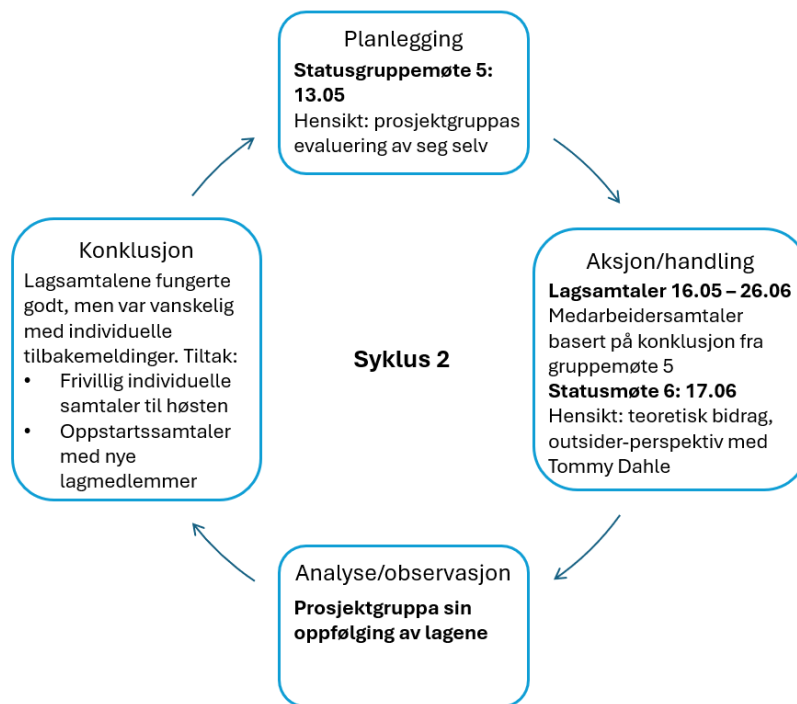
Erfaringene og tiltakene fra den første aksjonssyklusen la grunnlaget for videre utforskning og justering i prosjektet. Aksjonssyklus 2 startet med statusgruppemøte 5, hvor prosjektledelsen startet med å reflektere over sin egen rolle og vurderte det pågående arbeidet i Mann om bord. Denne interne refleksjonen dannet grunnlaget for videre handling, i tråd med tiltakene som ble identifisert i forrige konklusjonsfase.

Som en del av aksjonsfasen gjennomførte prosjektledelsen lagsamtaler med alle lagene i Mann om bord. Målet var å følge opp hvordan lagene opplevde samarbeidet så langt, og gi rom for å diskutere «livet i laget». I samme periode ble statusgruppemøte 6 gjennomført, hvor det i tillegg til ordinær prosjektoppdatering ble holdt et eksternt innlegg om «outsider-perspektivet», en personlig refleksjon fra en mann som selv hadde erfaring med å stå utenfor systemet.

Analysefasen bestod i hovedsak av prosjektgruppens oppfølging og bearbeiding av innsikten fra lagsamtalene. Refleksjoner rundt lagmedlemmenes tilbakemeldinger bidro til å tydeliggjøre hvilke aspekter ved samarbeidet som fungerte godt, og hvor det var behov for videre tilpasning. Lagsamtalene skapte verdifulle rom for deling, men noen deltakere opplevde det som utfordrende å gi individuelle tilbakemeldinger i gruppeformat.

I konklusjonsfasen ble det derfor besluttet at lagsamtalene skulle videreføres som et fast verktøy i Mann om bord, samtidig som det ble foreslått å supplere med individuelle, frivillige samtaler for dem som ønsket det. Det kom også frem et ønske om oppstarts samtaler for nye lagmedlemmer. Disse innspillene ble tatt med videre som utgangspunkt for neste aksjonssyklus og dannet grunnlaget for videre tiltak og justeringer i prosjektet.

Figur 3 illustrerer aksjonssyklus 2 og innholdet i de ulike fasene.



Figur 3: Innhold i de ulike fasene av aksjonssyklus 2

Syklus 3: Intervjurunde 2

Planleggingsfasen for den tredje aksjonssyklusen startet med et møte mellom NTNU og prosjektledelsen i september 2024. Her diskuterte man erfaringene så langt og planla videre tiltak, inkludert en omlegging av statusgruppemøtene og en ny runde med lagsamtaler. Målet var å bygge videre på det som hadde fungert, samtidig som man undersøkte hvordan tiltakene fra tidligere sykluser hadde blitt erfart i praksis.

Aksjonsfasen besto av to hovedaktiviteter. Det første tiltaket var en videreutvikling av statusgruppemøtene, med økt fokus på faglig innhold i tillegg til den vanlige statusoppdateringen fra prosjektledelsen. Dette kom til uttrykk i statusgruppemøte 7, hvor kjønnsforsker og prosjektmedlem Siri Øyslebo Sørensen holdt et eksternt faglig innlegg rundt mannen som målgruppe. Det andre tiltaket var en ny runde med lagsamtaler i oktober og november. Disse samtalene hadde vist seg å være verdifulle i aksjonssyklus 2, og ble derfor videreført. Under samtalene kom det igjen frem ønsker om egne oppstarts samtaler for nye lagmedlemmer, som ble notert som et mulig tiltak for videre utvikling.

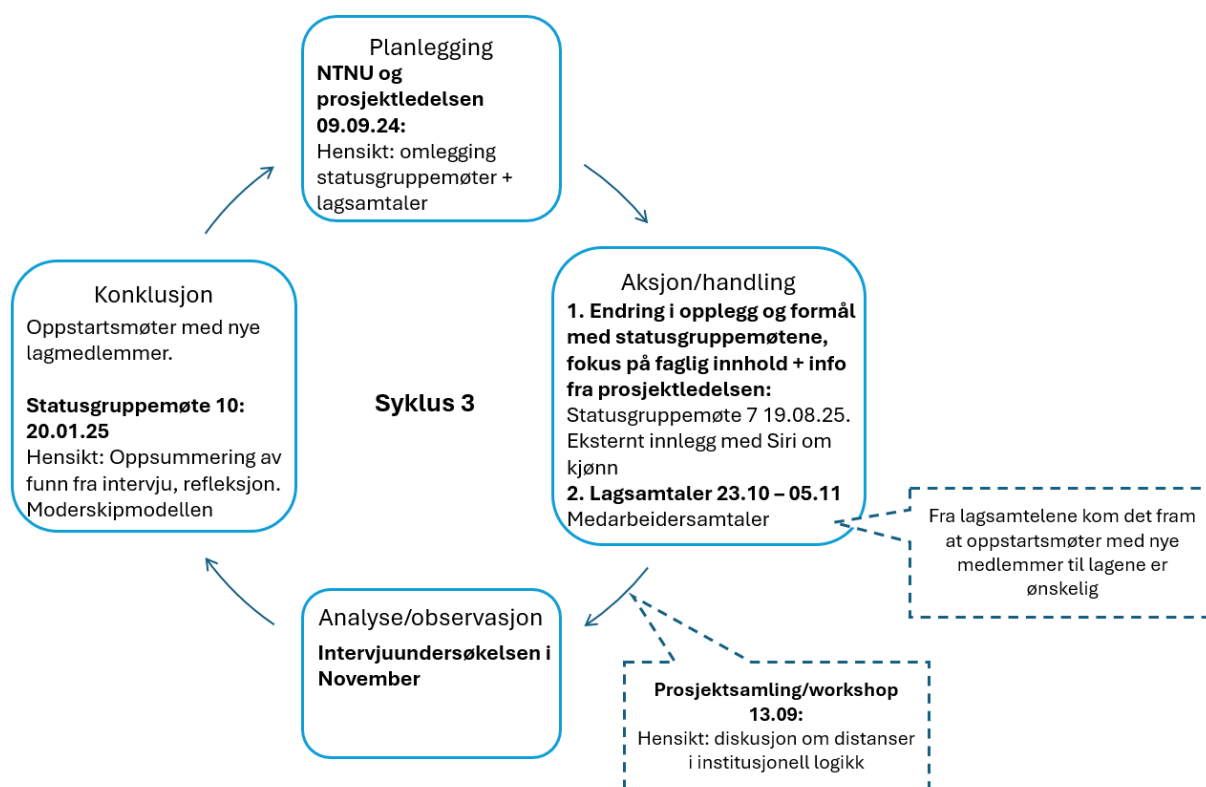
Analysefasen i denne syklusen tok form som en ny intervjurunde, gjennomført av forskerne fra NTNU. Målet var å få innsikt i hvordan deltakerne opplevde endringene som var innført, hvilke utfordringer som fortsatt preget hverdagen, og om det hadde oppstått

nye behov siden sist. Intervjuene la til rette for en utforskende dialog og nyanserte forståelsen av Mann om bord sin utvikling.

I konklusjonsfasen ble funnene fra intervjurunden presentert under statusgruppemøte 10 i januar 2025. Her oppsummerte forskerne Mann om bord sin utvikling siden våren 2024 og inviterte prosjektgruppen til felles refleksjon over aksjonsforskningsprosessen. Møtet ble en anledning til å diskutere viktige temaer etter funn fra intervjurunden. Blant annet ble samspillet i lagene diskutert, der jevn arbeidsfordeling, god kommunikasjon og utvikling av en felles holdning kom fram. Samtidig ble flere utfordringer belyst, som hvordan bevare fleksibilitet i et rigid system, fraværet av et felles journalsystem, og manglende tilgang på nødvendige verktøy. Flere deltakere uttrykte også at det kunne være krevende å balansere arbeidet i Mann om bord med oppgavene i deres ordinære stillinger.

Som et resultat av funnene fra siste intervjurunde begynte man å omtale hovedarbeidsplassen som «moderskipet» mens lagene i Mann om bord ble forstått som «satellitter». Metaforen ga mening for deltakerne, fordi den åpnet for refleksjon rundt tilhørighet, rolleavklaringer og koordinering på tvers av organisasjoner og praksisfelt. Denne metaforen bidro til et felles referansepunkt for prosjektmedlemmene, i tillegg til at diskusjonen inspirerte temaet for denne masteroppgaven.

Aksjonssyklus 3 er illustrert i Figur 4.



Figur 4: Innhold i de ulike fasene av aksjonssyklus 3

2.4 Syklus 4: Masteroppgave – relasjoner, roller og kunnskapsoverføring

Den fjerde aksjonssyklusen utgjør selve masteroppgaven og bygger videre på innsikt og funn fra de tidligere aksjonssyklusene i Mann om bord. Særlig er det tatt utgangspunkt i refleksjoner knyttet til kunnskapsoverføring, tilhørighet og relasjonen mellom lagene og deres respektive arbeidsplasser. Denne syklusen retter oppmerksomheten mot hvordan den enkelte deltaker opplever sin rolle i laget, og hvorvidt deltakelsen i Mann om bord gir dem en ny posisjon eller funksjon i møte med opprinnelig arbeidsplass. Samtidig undersøker oppgaven om erfaringene deltakerne får i Mann om bord bidrar til kunnskapsoverføring ved at innsikt og praksis i lagene påvirker arbeidet i deres ordinære arbeidsplass.

Planleggingsfasen startet med deltakelse på avslutningsmøtet for aksjonssyklus 3, etterfulgt av et eget planleggingsmøte med veileder og prosjektledelsen. Basert på resultatene fra forrige intervjurunde og diskusjonen med deltakerne, ønsket vi å rette søkelyset mot hvordan deltakerne opplever sin rolle i skjæringspunktet mellom Mann om bord og deres ordinære arbeidsplasser. Et sentralt spørsmål var om organisasjonen bidrar til å redusere samarbeids- og kunnskapsgrenser mellom samarbeidsorganisasjonene, og om det fremmer kunnskapsoverføring og styrket

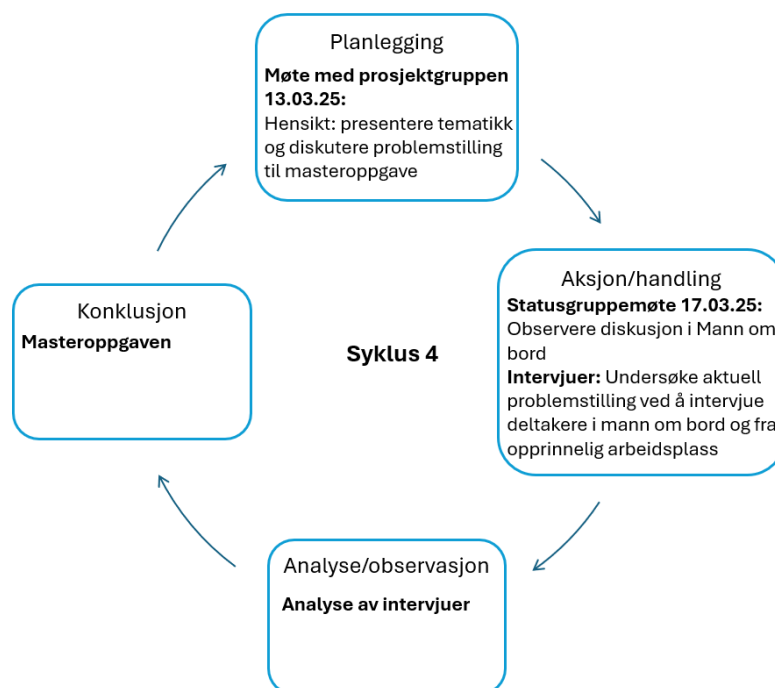
samhandling på tvers av organisasjoner. Spesielt kommunen var interessert i å utvide ordningen til andre målgrupper. Graden av kunnskapsoverføring indikerer både interesse og evne til utvidelse.

Aksjonsfasen inkluderte datainnsamling i form av kvalitative intervjuer i tillegg til deltagelse på et statusgruppemøte. Gjennomføringen av intervjuene blir beskrevet nærmere i oppgavens metodekapittel. Statusgruppemøte inneholdt oppdatering fra prosjektledelsen i tillegg til et eksternt faglig innlegg om selvmordsforebygging, i tråd med aksjoner fra tidligere aksjonssykluser.

Analyse- og konklusjonsfasen er i denne syklusen tett knyttet sammen, ettersom masteroppgaven både analyserer og drøfter funn fra intervjuene. Oppgaven representerer dermed både et selvstendig akademisk arbeid og en videreføring av aksjonsforskningsprosessen.

Denne syklusen utgjør ikke slutten på forskningsprosessen, men åpner for nye runder med utvikling og refleksjon i Mann om bord. I lys av dette undersøker oppgaven følgende forskningsspørsmål: hvordan erfaringer og kunnskap overføres fra tverrorganisatoriske team til deltakernes ordinære arbeidsplasser, og hvordan opplever de ansatte sin rolle i grenselandet mellom teamet og deres ordinære arbeidsplass?

Aksjonssyklus 4 er illustrert i Figur 5. Se Tabell 3 i vedlegg 9.1 for en samlet oversikt over de fire aksjonssyklusene i prosjektet.



Figur 5: Aksjonssyklus 4 som omfatter arbeidet med masteroppgaven

3 Teoretisk rammeverk

For å analysere hvordan tverretattlig samarbeid i Mann om bord utspiller seg i praksis, tar denne oppgaven utgangspunkt i et institusjonelt perspektiv som belyser både organisatoriske rammer og utfordringer ved kunnskapsoverføring. I møte mellom aktører fra Nav, kommunen og frivillig sektor, bringes ulike verdier, normer, fagtradisjoner og styringslogikker sammen. Teorikapitlet bygger derfor på to overordnede perspektiver: institusjonelle logikker og kunnskapsgrenser. Først presenteres det institusjonelle logikkperspektivet (ILP), som gir innsikt i hvordan organisasjoner formes av og navigerer mellom ulike institusjonelle logikker, og hvordan disse påvirker samarbeid, praksis og endring (Thornton et al., 2012). Deretter introduseres kunnskapsgrenser, grenseobjekter og boundary spanners, som belyser hvordan faglig ulikhet og organisatorisk tilhørighet kan skape både barrierer og muligheter for kunnskapsutveksling (Carlile, 2002). Sammen gir disse perspektivene et rammeverk for å forstå dynamikken i samarbeidet mellom ulike aktører, samt hvilke faktorer som muliggjør eller hindrer samarbeid i en tverretattlig organisasjon som Mann om bord.

3.1 Det innstitusjonelle logikk perspektivet

Det institusjonelle logikk perspektivet (ILP) tilbyr et analytisk rammeverk for å forstå hvordan organisasjoner og aktører formes av ulike normer, verdier og forståelser i samfunnet (Thornton et al., 2012). I motsetning til tradisjonell institusjonaliserings teori som vektlegger strukturelle begrensninger, så fokuserer ILP på variasjonen innenfor kultur og sameksistens av flere institusjonelle logikker (Thornton et al., 2015). Institusjonelle logikker defineres som sosialt konstruerte mønster med symboler og materielle praksiser, antagelser, verdier, oppfatninger og regler som former sosial atferd og gir mening til individers sosiale virkelighet (Thornton & Ocasio, 1999, p. 804). Logikkene fungerer som et rammeverk for hvordan mennesker og organisasjoner former sine mål og strategier, basert på dypt forankrede og selvfølgeliggjorte forståelser av virkeligheten (Thornton & Ocasio, 2008). De påvirker hva aktørene retter oppmerksomheten mot, hvordan de tolker og vurderer situasjoner, og hvordan de responderer på impulser fra omgivelsene. Dette skjer ved at de tilbyr verdier som gir retning for hvilke saker og løsninger som oppfattes som legitime og viktige (Andreassen & Fossestøl, 2014). I det moderne samfunn er det særlig logikkene knyttet til staten, profesjonene, markedet og virksomheter som utøver sterk innflytelse på organisasjoners og menneskers handlingsrom og utvikling (Thornton et al., 2012).

3.1.1 Institusjonelle logikker i Nav, kommunen og Kirkens Bymisjon

De ulike aktørene som inngår i Mann om bord, har ulike institusjonelle logikker. Nav, kommunen og Kirkens Bymisjon styres av forskjellige normer, mål og organisasjonsprinsipper. Disse forskjellene legger føringer for samarbeid på tvers, og påvirker både prioriteringer og muligheten for læring og endring. I den følgende delen beskrives hvordan dominerende logikker kommer til uttrykk i de ulike organisasjonene.

Nav omfatter både arbeids- og velferdsforvaltningen samt Navs tiltaksarrangører, og består av både kommunale og statlige tjenester (Andreassen & Fossetøl, 2014; Nav, 2025). Et av hovedmålene til Nav er å styrke enkeltpersoners muligheter til deltakelse i arbeidslivet, samt å sikre rettigheter knyttet til inntekt ved helseutfordringer og arbeidsuførhet (Andreassen & Fossetøl, 2014; Nav, 2025). Arbeidet i Nav har i stor grad vært preget av en byråkratisk tilnærming, hvor hierarkisk organisering, regelverk og standardiserte prosedyrer skal sikre likebehandling av brukerne (Andreassen & Fossetøl, 2014). Dette viser tydelig at statlig logikk er den dominerende logikken i Nav som virksomhet. Det betyr at virksomheten er avhengig av midler overført fra statsbudsjettet, og er underlagt statlige føringer og reguleringer. Makt og styringspress utøves i stor grad ovenfra, med formål om å sikre kontroll og forutsigbarhet, men kan også føre til en omfattende byråkratisering av virksomheten som kan gå på bekostning av individuell frihet og kreativitet (Thornton et al., 2012). Brattli et al. (2021, p. 66) påpeker at selv om en rendyrket hierarkisk organisasjon kan ha fordeler som tydelige rapporteringslinjer og klare karriereveier, så inkluderer dette ulemper som barrierer mellom enheter, svakere samarbeid på tvers og begrenset fleksibilitet i bruk av personell.

Mens Nav i stor grad er formet av en statlig styringslogikk, preges kommunen som organisasjon av flere logikker, avhengig av tjenesteområde. Helsetjenesten omfatter både den statlige spesialisthelsetjenesten og den kommunale primærhelsetjenesten. Innenfor dette feltet er fokuset i stor grad rettet mot diagnostisering og behandling av helseproblemer (Andreassen & Fossetøl, 2014). Her er profesjonslogikken fremtredende, ettersom faglige vurderinger og medisinsk skjønn skal styre innsatsen. Dette krever at fagpersoner har autonomi i sin yrkesutøvelse (Andreassen & Fossetøl, 2014). Samtidig er helsetjenestene underlagt omfattende lov- og regelverk, og statlig logikk gjør seg gjeldende gjennom hierarkisk organisering og standardiserte prosedyrer. En logikk som til dels ligner det man ser i Nav.

Enhet for psykisk helse og rus (Ephor) er en kommunal tjeneste som opererer innenfor dette helsefaglige landskapet. Her står brukerens situasjon og helse i sentrum, og det legges i større grad til rette for fleksibilitet og individuelle tilpasninger. Likevel må Ephor forholde seg til krav om journalføring, dokumentasjon og andre regulatoriske føringer (Helsepersonelloven, 1999, Kapittel 8). Ephor bærer derfor preg av en sammensatt

institusjonell logikk der både profesjonelle hensyn og statlige reguleringer gjør seg gjeldende, med særlig vekt på helse- og brukerorienterte perspektiver.

Frivillige organisasjoner som Kirkens Bymisjon opererer ofte med utgangspunkt i en fellesskapslogikk. Denne logikken kjennetegnes av verdier som tilhørighet, deltakelse og felles innsats for lokalsamfunnet, samt å bygge opp en felles identitet og sterke sosiale relasjoner (Thornton et al., 2012). Denne logikken kommer til uttrykk gjennom vektlegging av sterke sosiale relasjoner, flatere maktstrukturer og større handlingsrom enn det man ofte finner i mer byråkratiske organisasjoner (Thornton et al., 2012). Samtidig er Kirkens Bymisjon også forankret i en religiøs logikk, der beslutninger og handlinger springer ut fra et etisk og moralsk verdigrunnlag. Organisasjonen beskriver seg selv som en diakonal, ideell aktør med et kristent humanistisk menneskesyn, der alle mennesker anses å ha en ukrenkelig verdi (Kirkens Bymisjon, 2025). Dette synet gjenspeiles i arbeidet deres, som har som mål å lindre nød, avdekke urett og påvirke årsakene til sosial ulikhet. Slogordet «Ingen er bare det du ser» illustrerer et menneskesyn som fastholder menneskets verdi uavhengig av livssituasjon (Kirkens Bymisjon, 2025), og viser hvordan både fellesskaps- og religiøs logikk preger Kirkens Bymisjons institusjonelle tilnærming.

3.1.2 Når flere logikker møtes i samme organisasjon

Selv om det ofte finnes én dominerende institusjonell logikk innenfor et organisatorisk felt eller en bransje, kan det også eksistere motstridende eller konkurrerende logikker innad i organisasjonsfeltet (Besharov & Smith, 2014; Marquis & Lounsbury, 2007; Reay & Hinings, 2009; Thornton et al., 2012). I helsetjenesten kan for eksempel en markedslogikk komme i konflikt med profesjonslogikken til helsearbeidere, som vektlegger faglig autonomi og pasientens beste (Thornton et al., 2012). På samme måte viser Andreassen og Fossestøl (2014) at Nav inneholder konkurrerende logikker, der for eksempel arbeidslivssentrene innenfor Nav representerer et brudd med den dominerende byråkratiske logikken ved å være mer utadrettet og forebyggende.

Denne kompleksiteten utdypes videre av Høiland og Klemsdal (2022), som identifiserer tre distinkte institusjonelle logikker innad i Nav: to profesjonelle og én administrativ. Den ene profesjonelle logikken, håndverkslogikken (craft logic), vektlegger relasjonsbasert arbeid og individuell oppfølging, hvor fagpersonens skjønn og tilpasning til den enkeltes behov står sentralt. I kontrast står industriproduksjonslogikken (logic of industrial production), som understreker effektivitet, standardisering og måloppnåelse gjennom rutinebasert saksbehandling og etterlevelse av frister. I tillegg må ansatte forholde seg til krav om dokumentasjon og måling av resultater for å sikre transparens, som kommer fra den administrative logikken i Nav.

Ifølge Besharov og Smith (2014) er det vanlig at de fleste organisasjoner inneholder flere institusjonelle logikker, ettersom de opererer i omgivelser hvor ulike logikker er til stede og dermed speiles i organisasjonenes praksiser og strukturer. Når disse logikkene ikke er forenlige, kan det oppstå spenninger, både i målformuleringer, prioriteringer og daglig praksis (Andreassen & Fossetøl, 2014; Besharov & Smith, 2014).

Reay og Hinings (2009) viser at slike spenninger ikke nødvendigvis må løses for å kunne samarbeide. I deres studie av helsesektoren i Canada fant de at profesjonell medisinsk logikk og markedslogikk kunne sameksistere over tid, til tross for vedvarende uenighet blant aktørene. Gjennom pragmatisk samarbeid, lokal tilpasning og mikroforhandlinger utvikle de ansatte uformelle strukturer og felles praksiser som gjorde det mulig å «få jobben gjort». Selv om aktører med motstridende logikk ikke nødvendigvis har samme grunnleggende verdier og mål, kan de likevel finne praktiske måter å samarbeide på.

Denne innsikten finner man også i Høiland og Klemsdal (2022) sin studie av Nav, hvor de viser hvordan ansatte i Nav bruker de ulike logikkene til å prioritere arbeidsoppgaver i en travel hverdag. Oppgaver knyttet til håndverkslogikken ble ofte prioritert høyest ettersom den var nært knyttet til faglig identitet og opplevdes som mest meningsfull i møte med brukeren. Samtidig ble dokumentasjons arbeid, som kommer fra den administrative logikken, ofte nedprioritert av de ansatte ettersom den ble opplevd som byråkratisk og uten praktisk nytte. Videre viser studien at på ledelsesnivå ble logikkene brukt strategisk, eksempel ved å bruke håndverkslogikken for å skape profesjonell oppslutning eller ved å knytte tiltak til mål- og resultatstyring i tråd med den administrative logikken (Høiland & Klemsdal, 2022). Slik kan de samme ulike logikkene innad i en organisasjon ha forskjellige funksjoner på ulike nivåer. Dette viser at flere institusjonelle logikker ikke bare representerer en utfordring, men også fungerer som verktøy for strategisk prioritering i praksis (Høiland & Klemsdal, 2022).

Oppsummert viser dette at institusjonelle logikker både er kilder til motstand og friksjon, men også drivere for refleksjon og utvikling. Når aktørene finner måter å navigere spenningene på, kan ulike logikker eksistere side om side og skape handlingsrom for nye løsninger. Thornton et al. (2012) påpeker at ulike institusjonelle logikker ikke nødvendigvis må harmonere for å fungere sammen. Tvert imot kan de utfylle hverandre, så lenge aktørene anerkjenner verdien i ulike perspektiver og klarer å utnytte styrkene i hver logikk. Samtidig vil én logikk ofte fremstå som dominerende i praksis, ved å sette premissene for hva som anses som legitim kunnskap, prioriteringer og handlingsmønstre. Denne dominansen påvirker hvordan andre logikker får komme til uttrykk (Besharov & Smith, 2014) og hvilke avveininger som gjøres i møte med komplekse oppgaver.

3.1.3 Institusjonell endring

Institusjonell endring er et sentralt tema innenfor ILP. Ifølge Thornton et al. (2015) kan spenninger og forskjeller mellom institusjonelle logikker fungere som en drivkraft for endring, ved at etablerte normer og praksiser utfordres. Endring skjer gjennom ulike mekanismer, deriblant institusjonelle entreprenører som fremmer nye logikker, sosiale bevegelser som utfordrer den dominerende institusjonelle orden, historiske hendelser, og strukturell overlapping, der interaksjon mellom felt skaper hybride praksiser (Thornton et al., 2015).

Et viktig poeng i denne forståelsen av endring er at den ikke nødvendigvis skjer som følge av eksternt press alene. Innenfor ILP vektlegges det hvordan institusjoner også endres innenfra gjennom aktørenes egne handlinger. Thornton et al. (2012) fremhever at aktørene ikke bare formes av institusjoner, men også er aktive deltakere i å forme og omforme dem gjennom strategisk arbeid. Endringsprosesser starter ofte med et skifte i oppmerksomhet, for eksempel mot en ny problemforståelse, et ubenyttet ressursgrunnlag, eller alternative løsninger som over tid bidrar til å endre både praksis og institusjonelle rammer. Ved å utvikle bevissthet om hvilke logikker som dominerer, og hvilke interesser dem tjener, kan aktører utvide sitt handlingsrom og over tid endre både praksis og institusjonelle føringer (Thornton et al., 2012).

En måte slike endringer kan komme til uttrykk på, er gjennom utviklingen av hybride praksiser, altså praksiser som kombinerer elementer fra ulike logikker. Dette oppstår særlig når aktører forsøker å navigere eller forene motstridende krav. Et illustrerende eksempel er John Sperling og etableringen av University of Phoenix på 1970-tallet. Han utfordret den akademiske profesjonslogikken ved å rette seg mot voksne studenter og hente inn praksiser fra markeds- og bedriftslogikk, som vektlegger læringsutbytte og kundetilpasning. Ved å børsnotere universitetet, etablerte han en hybrid organisasjon som måtte svare både til profesjonelle og markedsbaserte krav. Dette viser hvordan nye logikker kan introduseres og kombineres til en hybrid praksis. (Thornton et al., 2012).

Samtidig skjer slike institusjonelle endringer ofte gradvis og over lenger tid. Overgangen til nye praksiser møter gjerne mostand i form av *institusjonell tregghet*. Dette er iboende motstand mot endring som følge av etablerte strukturer, rutiner og normer i institusjonen (Thornton et al., 2012). Særlig logikker knyttet til byråkrati og profesjoner kan ha innebygde mekanismer som bremser endring, i motsetning til markedslogikker som ofte stimulerer til innovasjon og strategisk tilpasning (Thornton et al., 2012).

Et annet viktig element i institusjonell endring er språket vi bruker. Thornton et al. (2012) forklarer hvordan språklige uttrykk og begreper både reflekterer og påvirker institusjonelle logikker. Fremveksten av begreper som «corporate governance» eller

bruken av markedsinspirert språk i ideelle organisasjoner som «synergier» og «måloppnåelse», kan signalisere en forskyvning mot en mer markedsorientert logikk (Thornton et al., 2012). Språket påvirker hva som oppfattes som legitimt, hva som vies oppmerksomhet, og hvilke løsninger som fremstår som mulige. Dermed spiller språket en sentral rolle i institusjonelt arbeid, både som verktøy for forandring og som uttrykk for makt og dominans i organisasjoner.

Ulike institusjonelle logikker preger både beslutninger og strukturer, men også hvordan aktører tenker, snakker og handler i møte med hverandre (Thornton et al., 2012). Når ulike logikker møtes kan det oppstå friksjon i forståelsen av roller og organisasjonsform, men også i hvordan kunnskap tolkes og anvendes. I konteksten av Mann om bord er ILP et nyttig perspektiv for å forstå hvordan ansatte og samarbeidspartnere manøvrerer mellom ulike logikker, utfordrer etablerte praksiser og forsøker å utvikle mer helhetlige arbeidsformer. Dette aktualiserer også behovet for å utforske hvordan kunnskap forstås, oversettes og deles på tvers av faglige og organisatoriske grenser, et tema som utdypes i neste delkapittel om kunnskapsgrenser og grenseobjekter

3.2 Kunnskapsgrenser og grenseobjekter

Tverretattlig samarbeid, som i Mann om bord, innebærer at aktører med ulik faglig bakgrunn og organisasjonstilhørighet møtes på tvers av etablerte profesjons- og systemgrenser. Slike samarbeid kan by på betydelige utfordringer, da partene ofte opererer med ulike forståelseshorisonter, arbeidsmetoder og fagspråk, det Carlile (2002) kaller *kunnskapsgrenser* (knowledge boundaries). Disse grensene oppstår når ulike fagmiljøer ikke deler et felles kunnskapsgrunnlag, og dermed mangler forutsetninger for å forstå, tolke eller bruke hverandres kunnskap effektivt (Carlile, 2002; Tell, 2017). Kunnskapsgrenser er i stor grad et resultat av kunnskapsspesialisering og profesjonell, og kan føre til friksjoner i kunnskapsutveksling og samarbeid mellom ulike fagmiljøer (Carlile, 2002; Dougherty, 1992; Tell, 2017). Det er derfor viktig å håndtere disse grensene for å sikre god kunnskapsoverføring, noe som er avgjørende både for nye organisasjonsformers suksess og for moderne organisasjoners overlevelse (Tell, 2017).

I denne delen utforskes teori som belyser hvorfor slike grenser oppstår, hvordan kunnskap kan overføres og oversettes på tvers av kunnskapsgrenser, og hvilken rolle enkeltaktører kan spille i å bygge bro mellom ulike faglige miljøer.

3.2.1 Kunnskap som situert og kontekstavhengig

Kunnskap er ikke nøytral eller løsrevet fra kontekst, men forankret i praksis og formes av sosiale, organisatoriske og kulturelle rammer (Brown & Duguid, 2001; Tell, 2017). Slike rammer preger hvordan kunnskap forstås, anvendes og deles. Tell (2017) beskriver grupper av mennesker med felles forståelsesrammer og språk som *epistemologiske*

felleskap (epistemic communities). Innenfor disse fellesskapene utvikles et felles fagspråk, delte perspektiver og metoder for å validere kunnskap (Brown & Duguid, 2001; Tell, 2017). Et typisk eksempel er forskjellen mellom ingeniører og markedspersonell i samme organisasjon, som representerer ulike epistemologiske fellesskap med egne begreper, arbeidsformer og logikker. Selv om felles språk og spesialisering legger til rette for effektiv kommunikasjonen innad i slike grupper (Carlile, 2002; Tell, 2017), kan det samtidig skape barrierer i møte med andre fagmiljøer. Dette kan danne kunnskapsgrenser, som gjør det vanskelig å forstå og anvende hverandres innsikt på tvers av profesjoner og organisatoriske enheter (Carlile, 2002; Dougherty, 1992; Tell, 2017). Slike grenser kan skyldes faglig spesialisering, oppgavens natur, geografisk avstand eller forskjellig tidsperspektiv (Tell, 2017).

Carlile (2004) skiller mellom tre typer grenser: syntaktiske (ulik terminologi), semantiske (ulik meningsforståelse), og pragmatiske (ulik interesse og maktposisjon). Han argumenterer for at kunnskapsdeling på tvers av faggrenser krever ulike prosesser: overføring (transfer), oversettelse (translation) og transformasjon (transformation), avhengig av kompleksiteten i grensen. Spesielt i pragmatiske grenser, der ulike interesser kolliderer, må både kunnskap og relasjoner endres for at samarbeid skal være mulig (Carlile, 2004).

3.2.2 Grenseobjekter: Felles referansepunkter for samarbeid

For å bygge bro mellom kunnskapsgrenser, trengs det mekanismer som kan fremme felles forståelse på tvers av faglige og organisatoriske skillelinjer. *Grenseobjekter* (boundary objects) er artefakter som fungerer som felles referansepunkt på tvers av fagfelt, ofte i form av modeller, prosedyrer eller verktøy (Star & Griesemer, 1989). De legger til rette for samarbeid ved å gi en struktur som ulike aktører kan bruke og tolke på sin egen måte. Slik bygger de bro mellom ulike perspektiver og etablerer en felles kontekst for samarbeid på tvers av grupper (Carlile, 2002, 2004; Trompette & Vinck, 2009; Van de Ven & Zahra, 2017).

Et klassisk eksempel er Star og Griesemer (1989) sin studie av et museum i California, hvor grenseobjekter muliggjorde samarbeid mellom aktører med svært ulike mål og perspektiver i museet, fra vitenskapsfolk til fangstmenn, uten at de var enige om alt. I en mer industriell kontekst viser Carlile (2002) hvordan en oppdatert monteringstegning fungerte som et effektivt grenseobjekt i et produktutviklingsprosjekt. Tegningen gjorde det mulig for ingeniører fra ulike avdelinger å visualisere og forhandle designrelaterte bekymringer på tvers av faggrenser.

Brown og Duguid (2001) understreker at kunnskap er forankret i praksis, og at grenseobjekter må gi mening i den konkrete arbeidssituasjonen. Dette kan være fysiske

eller digitale objekter, som prototyper, delte databaser, eller visuelle modeller som skaper muligheter for interaksjon og gjensidig forståelse mellom ulike grupper. Siden ulike grupper ikke nødvendigvis deler samme språk og tankesett, må grenseobjekter være fleksible nok til å romme flere tolkninger, samtidig som de gir et felles grunnlag for samarbeid (Brown & Duguid, 2001; Star, 1989; Star & Griesemer, 1989). Trompette og Vinck (2009) utdyper dette ved å vise hvordan grenseobjekter ikke bare er tekniske, men også sosiale konstruksjoner. De formes og justeres kontinuerlig gjennom forhandling, oversettelse og tilpasning, og deres funksjon er alltid avhengig av konteksten. Dermed kan de både bygge broer og synliggjøre grenser i tverrfaglig kunnskapsutveksling og teknologiutvikling. Et effektivt grenseobjekt etablerer en felles kontekst, gjør det mulig å uttrykke og forhandle ulike bekymringer, og støtter kollektiv kunnskapsutveksling (Carlile, 2002).

3.2.3 Boundary spanners: Oversettere med et bein i hver verden

Selv om grenseobjekter kan legge til rette for samarbeid på tvers av faglige og organisatoriske skiller, er det ofte nødvendig med personer som håndterer og oversetter mellom ulike kunnskapsdomener. *Boundary spanners*, som kan oversettes til grensekryssere eller brobyggere, er individer som beveger seg mellom ulike organisatoriske eller profesjonelle miljø og fungerer som oversettere, brobyggere og meglere i møte med forskjellig fagspråk, normer og praksiser (Akkerman & Bakker, 2011; Carlile, 2002; Cohen & Levinthal, 1990; Fisher & Atkinson-Grosjean, 2002; Tell, 2017; Van de Ven & Zahra, 2017). Deres rolle er verdifull i samarbeidskontekster, hvor de kan bidra med innsikt og introdusere nye elementer fra én praksis inn i en annen (Wenger, 1998). De får og anerkjennelse for sin rolle i å endre etablerte praksiser på lang sikt (Jones, 2010).

Haukåsen (2020) undersøkte hvordan mellomledere kan fungere som boundary spanners i distribuerte organisasjoner. Studien viser hvordan mellomledere aktivt innhenter, bearbeider og sprer kunnskap på tvers av organisatoriske grenser, og hvordan dette kan bidra til innovasjonsprosesser. Dette forsterker boundary spanners' betydning som bindeledd og mulige endringsagenter.

Samtidig kan rollen som boundary spanner være utfordrende. Disse individene befinner seg i en posisjon i grenseland mellom to ulike miljøer, der de ofte opplever press og lojalitetskonflikter. Fisher og Atkinson-Grosjean (2002) fant i sin studie av teknologioverføringskontorer ved kanadiske universiteter (ILOer), at slike personer risikerer kritikk fra begge sider. Akademikere mener de er for praksisorienterte, mens praksisfeltet ser dem som for teoretiske. Som følge av dette, står de i fare for å aldri fullt ut bli anerkjent som et legitimt medlem av noen av sidene (Akkerman & Bakker, 2011, p. 140). Akkerman og Bakker (2011) omtaler dette fenomenet som «sandwich-effekten»,

hvor personene har ett bein i hver verden uten å høre helt til i noen av dem. «Grensen er et ingenmannsland, som hverken hører til den ene verdenen eller den andre» (Akkerman & Bakker, 2011, p. 141). Derimot er det nettopp på grunn av sin posisjon i mellomrommet mellom etablerte praksiser at boundary spanners har potensial til å være viktige endringsagenter (Akkerman & Bakker, 2011; Haukåsen, 2020; Jones, 2010).

Organisatoriske rammevilkår for boundary spanning

I en nyere norsk studie fremhever Kiland et al. (2024) at boundary spanning i offentlig sektor avhenger av organisatoriske rammevilkår. Studien tar for seg folkehelsekoordinatorene (FHKer) i norske kommuner og viser at faktorer som stillingsstørrelse, kommunestørrelse, posisjon i organisasjonshierarkiet og formaliserte arenaer som tverrsektorielle arbeidsgrupper påvirker graden av boundary spanning. Stillingsstørrelse fremstår som den viktigste enkeltfaktoren: jo større andel av en heltidsstilling FHKen har, desto større kapasitet og mulighet har vedkommende til å drive aktivt grensearbeid (Kiland et al., 2024).

De fant også at ettersom større kommuner har bedre koordineringskapasitet og tilgang på fagkunnskap, så hadde de mer til vane å etablere strukturer som la til rette for relasjonsbygging på tvers av sektorer (Kiland et al., 2024). Slike strukturer som tverrsektorielle arbeidsgrupper og tydelig kontaktpunkter fungerer som institusjonelle mekanismer som muliggjør samarbeid.

Samtidig fremhever studien hvordan uklare ansvarsforhold og svak støtte fra ledelsen kan føre til frustrasjon og stagnasjon i arbeidet (Kiland et al., 2024). Når boundary spanners ikke har en tydelig plass i organisasjonen eller mangler støtte fra ledelsesnivå, begrenses deres mulighet til å bygge broer og bidra til innovasjon (Kiland et al., 2024). Dette viser hvordan både personlige egenskaper (Haukåsen, 2020) og institusjonelle forutsetninger påvirker hvorvidt boundary spanners lykkes i å bygge broer i tverrsektorielt samarbeid.

Teorikapitlet viser hvordan tverrsektorielt samarbeid preges av både institusjonelle og kunnskapsmessige grenser. Mens ulike institusjonelle logikker kan skape spenninger og prioriteringskonflikter, kan de også åpne for nye løsninger dersom aktørene klarer å navigere gjennom lokal tilpasning og pragmatisk samarbeid. Samtidig reiser faglige ulikheter utfordringer knyttet til kunnskapsoverføring og samhandling på tvers. Mens grenseobjekter kan bidra til å skape felles forståelse og strukturere samhandling, viser forskningen at disse alene ikke er nok. Boundary spanners spiller en avgjørende rolle som oversettere og brobyggere, men deres effektivitet avhenger både av personlige egenskaper og institusjonell støtte. Som Carlile (2004) påpeker, finnes det ikke ett enkelt verktøy eller løsning som passer alle. Ulike typer grenser krever ulike tilnærminger, og et

vellykket samarbeid kan forutsette strukturelle og tekniske løsninger, men også aktørers evne og mulighet til å forhandle, tilpasse og oversette mellom ulike logikker og kunnskapsformer.

4 Metode

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan erfaringene fra tverrorganisatoriske team eventuelt videreføres til de ordinære organisasjonene, og hvordan de ansatte opplever sin rolle i grenselandet mellom teamet og deres ordinære arbeidsplass. For å få innsikt i informantenes refleksjoner, erfaringer og perspektiver er det benyttet en kvalitativ metodetilnærming. Kvalitativ metode egner seg godt når man ønsker å utforske menneskers opplevelser, forståelser, meningsdanning og praksiser i en gitt kontekst (Tjora, 2017). Samtidig inngår masteroppgaven i et pågående aksjonsforskningsprosjekt, en forskningsform som kombinerer kunnskapsutvikling med praksisforbedring. Dette innebærer at forskningsprosessen skjer i tett dialog med praksisfeltet, og at forskeren deltar aktivt i utviklingsarbeidet som studeres (Greenwood & Levin, 2007).

Denne metoddelen innledes med en beskrivelse av hvordan datainnsamlingen ble gjennomført, inkludert rekruttering og utvalg av informanter. Deretter redegjøres det for hvordan intervjuene ble gjennomført i praksis, før analysestrategien og kodingsprosessen presenteres. Til slutt drøftes forskningskvalitet med utgangspunkt i relevante kriterier for kvalitativ forskning.

4.1 Datainnsamling

4.1.1 Utvalg av informanter

Informantene ble rekruttert strategisk i samarbeid med prosjektledelsen i Mann om bord. Ettersom prosjektledelsen selv er ansatte hos de ulike aktørene i samarbeidet, hadde de god kjennskap til feltet og kunne derfor anbefale relevante informanter. Prosjektledelsen formidlet kontaktinformasjon til relevante ansatte både i og utenfor Mann om bord. Utvalget er dermed et strategisk utvalg, der informantene er valgt fordi de antas å kunne bidra med relevante refleksjoner og erfaringer knyttet til problemstillingen (Bryman, 2016; Tjora, 2017). Det ble sendt ut totalt 20 e-poster til mulige informanter, hvorav ni takket ja til å delta.

Et viktig metodisk valg har vært å inkludere informanter både innenfor og utenfor Mann om bord. Ettersom det tidligere har vært gjennomført to intervjuer med de ansatte i Mann om bord, var det ønskelig å få innblikk i hvordan erfaringer og kunnskap fra organisasjonen eventuelt har blitt overført til den ordinære arbeidsplassen. Derfor ble det prioritert å intervju ansatte som utelukkende jobber hos en av samarbeidsaktørene.

Dette gjør det mulig å utforske hvorvidt praksis har endret seg hos samarbeidsaktørene som følge av kontakt med Mann om bord, og hvordan ansatte opplever kollegaens rolle i grenselandet mellom Mann om bord og deres ordinære arbeidsplass. I tillegg ble det gjennomført intervjuer med ansatte hos Mann om bord, for å få fram deres perspektiver på samarbeidet og kunnskapsoverføringen.

Utvalget består av ansatte fra både Nav og Ephor, inkludert noen som også er ansatt hos Mann om bord. Totalt ble seks ansatte fra Nav intervjuet, hvorav en er ansatt hos Mann om bord, samt tre ansatte fra Ephor, der en også er ansatt hos Mann om bord.

Selv om Kirkens Bymisjon er en samarbeidspartner i Mann om bord, er de ikke representert i utvalget. Dette skyldes at de som frivillig organisasjon ikke er underlagt de samme reguleringene som de offentlige aktørene. Tidligere intervjuer fra aksjonssyklus 1 og 3 indikerer også at deres arbeidsform ligner Mann om bord sitt, og gir derfor mindre kontrast. For studiens formål har det derfor vært mer relevant å inkludere aktører som er underlagt et tydelig lovverk, der den institusjonelle logikken ligger lenger unna logikken til Mann om bord.

4.1.2 Intervjuer

Datainnsamlingen ble gjennomført ved hjelp av semistrukturerte intervjuer. Slike intervjuer gir mulighet til å undersøke hvordan informantene forstår og gir mening til sin arbeidshverdag, samtidig som det åpner for å identifisere sammenhenger utover individets egne erfaringer (Tjora, 2017). Metoden gir rom for både struktur og fleksibilitet (Bryman, 2016; Tjora, 2017), der jeg fulgte en selvutviklet intervjuguide med åpne spørsmål, samtidig som jeg tilpasset samtalen til informantenes erfaringer og innspill. Intervjuene ble gjennomført digitalt eller fysisk, avhengig av hva som passet informanten best, og varte mellom 30 og 40 minutter. Alle intervjuene ble lydopptatt og intervjuene ble transkribert fortløpende for videre analyse.

I tillegg til intervjuene er det benyttet supplerende empiri i form av observasjoner og referater fra møter med prosjektledelsen og teamene, i tillegg til tidligere gjennomførte intervjuer av de ansatte i de tverrfaglige temaene fra høsten 2023 og våren 2024. Dette materialet bidrar til å øke forståelsen rundt konteksten av informantene, i tillegg til å gi dypere innsikt i organisasjonens praksis og utvikling.

Intervjuguide

I forbindelse med de semistrukturerte intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg 9.3). Spørsmålene i intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i oppgavens problemstillinger, og hadde som formål å fange informantenes erfaringer med samarbeid på tvers av tjenester, refleksjoner rundt egen rolle og tilknytning til Mann om bord. Eventuelle opplevde endringer i deres praksis eller generelle lærdommer fra

organisasjonen var også av interesse. Spørsmålene var åpne og tematisk inndelt, og guiden ble brukt som et støtteverktøy fremfor en fast mal. Rekkefølgen på spørsmålene ble tilpasset underveis for å følge samtalens naturlige flyt, og relevante oppfølgingsspørsmål ble stilt basert på informantenes egne utsagn. Dette muliggjorde dypere utforskning av uventede, men interessante temaer som oppsto underveis, i tråd med prinsippene for en utforskende kvalitativ tilnærming (Tjora, 2017).

Det ble utarbeidet to varianter av intervjuguiden: én for informanter som kun var ansatt hos en av samarbeidsaktørene, og én tilpasset dem som også var tilknyttet Mann om bord. Dette grepet ble gjort for å kunne stille spørsmål som var relevante for den enkeltes arbeidssituasjon. En av fordelene ved å bruke en intervjuguide er at det gjør det mulig å sammenligne svarene og avdekke likheter og ulikheter blant informantene (Bryman, 2016). Selv om det ble brukt to intervjuguider, ga det fortsatt et godt sammenligningsgrunnlag på tvers av respondentgruppene, ettersom spørsmålene undersøkte mange av de samme temaene.

Særlig for informantene i Mann om bord ble det viktig å unngå å gjenta intervju spørsmål de allerede hadde svart på i tidligere intervjuer. Dette er for å redusere slitasje og intervjutretthet av informantene, et hensyn man må ta ved rekruttering til kvalitative studier.

Gjennomføring av intervju

Intervjuene ble gjennomført i løpet av april og mai 2025. I forkant av intervjuene ble deltakerne sendt et informasjonsskriv om forskningsprosjektet og informantenes rettigheter og en samtykkeerklæring, i tråd med etiske retningslinjer for kvalitativ forskning og personvernkrav (Bryman, 2016; Sikt, 2025b). Informasjonsskriv med samtykkeerklæring kan sees i vedlegg 9.2. I digitale intervjuer ble informert samtykke gitt ved at informanten godkjente opptak og transkribering i Teams, i tillegg til muntlig bekreftelse ved oppstart. Ved fysiske intervjuer ble samtykke både innhentet muntlig og skriftlig før opptaket startet.

Lydopptak og transkribering

Alle intervjuene ble tatt opp, enten med fysisk lydopptaker eller ved hjelp av Teams' innebygde opptaks- og transkriberingsfunksjon. Før hvert intervju ble informantene forespurt om samtykke til lydopptak, og informert om hvordan opptakene ville bli brukt, lagret og til slutt slettet i tråd med personvernkrav (Sikt, 2025b). Informantene ble også informert om at de når som helst kunne ta kontakt hvis de ønsket å trekke tilbake samtykke og kreve dataene sine slettet.

4.2 Koding av intervjuer

Analysen av datamaterialet følger SDI-modellen (Systematisk-deduktiv induksjon), som kjennetegnes av en empirisk, induktiv tilnærming der man arbeider tett på det som faktisk sies i intervjuene (Tjora, 2017). I tråd med denne tilnærmingen ble materialet analysert ved hjelp av empirinær koding, også omtalt som «in-vivo»-koding, der man bruker informantenes egne begreper og formuleringer når man koder datamaterialet fremfor forhåndsdefinerte kategorier (Tjora, 2017).

Alle transkriberte intervjuer ble først gjennomgått systematisk, og det ble generert 406 empirinære koder. Deretter ble kodene samlet i tematisk relaterte grupper i henhold til SDI-modellens prinsipper for kodegruppering. Dette innebærer å samle koder med innbyrdes tematisk sammenheng, samt å skille ut de kodene som anses som irrelevante i en egen restgruppe (Tjora, 2017, p. 207). Gjennom en grupperingstest ble hver kode vurdert opp mot eksisterende kodegrupper eller førte til opprettelsen av ny gruppe. Målet med denne prosessen er å utvikle et antall kodegrupper med indre konsistens, som samtidig skiller seg tydelig tematisk fra hverandre (Tjora, 2017, pp. 209-210). Kodene som ikke lot seg plassere tematisk ble skilt ut i en egen restgruppe.

Det endte til slutt med fire overordnede kodegrupper og en restgruppe. Disse endelige kodegruppene utgjorde utgangspunktet for videre utvikling av sentrale temaer og konsepter i analysearbeidet. Tabell 1 gir en samlet oversikt over de fire kodegruppene med tilhørende undergrupper som danner utgangspunkt for analysen i Kapittel 5.

4.2.1 Sekundærdata

I tillegg til semistrukturerte intervjuer har jeg deltatt på tre møter knyttet til Mann om bord. To av disse var statusmøter. Det første markerte avslutningen på aksjonssyklus 3 og inkluderte en presentasjon av foreløpige funn fra aksjonsforskningen. Det andre var et ordinært statusmøte med oppdateringer fra prosjektledelsen og et eksternt faglig innlegg om selvmordsforebygging. Under møtene deltok jeg primært som observatør, og transkriberte fortløpende. Det tredje møtet var en samtale med prosjektledelsen og min veileder hvor vi diskuterte faglige innfallsvinkel og mulige problemstillinger for masteroppgaven. Møtene ble dokumentert gjennom referater, og selv om disse ikke er blitt analysert eller kodet, har de gitt verdifull innsikt i konteksten rundt Mann om bord og gitt et bredere grunnlag for tolkning av intervjuene.

Videre har jeg benyttet enkelte sekundærkilder som støtte i arbeidet med oppgaven. Jeg har fått tilgang til de tidligere intervjurundene gjennomført i aksjonsforskningen, samt referater fra statusmøter, presentasjoner og andre prosjektmøter før oppstarten av min masteroppgave. Dette har styrket min forståelse av organisasjonens kontekst, samt bidratt til valg av problemstilling. Samlet sett har sekundærkildene styrket min forståelse

av organisasjonens forløp og aktørenes erfaringer, og dermed fungert som et viktig supplement til den empirien jeg selv har samlet inn.

Tabell 1

Oversikt over kodegrupper og deres undergrupper

Kodegruppe	Undergruppe	Beskrivelse
Opplevelser av Mann om bord sin funksjon	Lagmodellen i Mann om bord	Hvordan teamet i Mann om bord arbeider internt, og oppfatninger eksterne har om den
	Mann om bord som avlastning for tjeneste	Hvordan spesielt Nav-veiledere synes Mann om bord avlastet de i deres arbeid
Roller og relasjoner i grensesnittet	Kontakt med Mann om bord-laget	Hvem man har kontakt med i Mann om bord og hvordan kontakten foregår
	Kilder til informasjon om Mann om bord	Hvor og hvordan ansatte får informasjon om Mann om bord
	Rollen som bindeledd	Hvordan ansatte i Mann om Bord med delt tilknytning opplever sin rolle i grensesnittet mellom tjenester
Struktur og samarbeid på tvers av enheter	Arbeidsformer og struktur i samarbeid	Hvordan samarbeid organiseres og oppleves i praksis, både internt i Mann om bord og eksternt mellom tjenester
	Faktorer som fremmer samarbeid	Hva informantene opplever som viktige forutsetninger for godt samarbeid på tvers
	Barrierer for samarbeid	Hva som gjør samarbeid vanskelig, inkludert tidspress, systemgrenser og rolleklarhet
Kunnskapsoverføring og institusjonelle perspektiver	Kunnskapsoverføring og endring i egen tjeneste	Om hvordan Mann om bord har bidratt til nye innsikter eller endret praksis i informantenes egen tjeneste
	Organisatoriske rammer og tenkemåter	Hvordan regelverk, profesjonslogikk og organisatoriske føringer former arbeid og samhandling

4.3 Vurdering av forskningskvalitet

I dette delkapittelet vurderes kvaliteten på studien med utgangspunkt i Lincoln og Guba (1989) sine fire kriterier for kvalitative studier: troverdighet (credibility), overførbarhet (transferability), pålitelighet (dependability) og bekreftbarhet/samsvar (confirmability). Disse kriteriene er utviklet som alternativer til tradisjonelle kvalitetskriterier for kvantitativ forskning, og anerkjenner at virkeligheten i kvalitativ forskning er sosialt konstruert, avhenger av kontekst, og at flere tolkninger kan være gyldige (Bryman, 2016; Greenwood & Levin, 2007; Lincoln & Guba, 1989). I tillegg vurderer jeg refleksivitet og transparens, som nevnt av Tjora (2017). Gjennom å drøfte metodiske og analytiske valg, ønsker jeg å belyse både styrker og svakheter ved studien, samt forskerens rolle i prosessen.

4.3.1 Troverdighet – intern validitet

Troverdighet handler om hvorvidt funnene oppleves som gyldige sett fra deltakerens perspektiv og konteksten forskningen er utført i (Bryman, 2016). Lincoln og Guba (1989) foreslår flere strategier for å styrke troverdighet, hvor flere er relevante i denne oppgaven.

Først nevnes *prolonged engagement*. Selv om min masteroppgave har pågått over et halvt år, er den en del av et større aksjonsforskningsprosjekt som startet i 2024. Dette har gitt meg tilgang til et felt preget av etablert tillit og samarbeidsrelasjoner, noe som reduserer risikoen for iscenesatte eller overfladiske beskrivelser.

Underveis i arbeidet med oppgaven har jeg hatt regelmessige faglige samtaler med veileder, en prosess som Lincoln og Guba (1989) omtaler som *peer debriefing*. Formålet er å kvalitetssikre tolkninger med en ekstern part, i tillegg til å øke bevisstheten om forskerens egen rolle, antakelser og verdier i analysearbeidet (Lincoln & Guba, 1989). I tillegg har diskusjoner med medstudenter om metode og analyse vært nyttige, selv om oppgaven er skrevet individuelt.

Videre har jeg ved å ha benyttet SDI-modellen som analytisk rammeverk vekslet mellom induktiv og deduktiv analyse. Dette muliggjør løpende testing av forskerens forståelse mot ny data (Tjora, 2017), noe Lincoln og Guba (1989) beskriver som *negative case analysis*. I tillegg legger modellen til rette for det de kaller *progressive subjectivity*, ved å sikre at påstander og tematiseringer faktisk er forankret i det empiriske materialet, og ikke i forskerens forhåndsantakelser. Selv om hovedkilden er intervjuer, er datagrunnlaget supplert med observasjoner og innsikt fra tidligere forskningsfaser. Dette gir tilstrekkelig variasjon og kontekstuell forankring.

Member checks handler om å validere tolkninger med deltakerne for å sikre troverdigheten og relevans for praksisfeltet (Lincoln & Guba, 1989). Problemstilling og tematisk fokus ble presentert og utviklet i dialog med prosjektledelsen i Mann om bord. Dette har bidratt til å sikre at oppgaven oppleves som relevant for praksisfeltet. Sitatvalidering er ikke gjennomført grunnet aidentifisering av informantene.

Greenwood og Levin (2007) diskuterer troverdighet i aksjonsforskning gjennom *workability*. *Workability* innebærer hvorvidt forskningen faktisk bidrar til løsninger eller ny innsikt i praksis (Greenwood & Levin, 2007). Som nevnt tidligere ble teoretiske perspektiver presentert for prosjektledelsen, som gjenkjente temaene som ble løftet fram. Ettersom masteroppgaven ennå ikke er presentert i sin helhet for deltakerne i Mann om bord, er det midlertidig for tidlig å vurdere om forskningen har resultert i konkrete løsninger eller relevant innsikt for deltakerne. Det er planlagt en presentasjon høsten 2025, og det er først da det er mulig å si noe mer om oppgavens verdi for praksisfeltet.

4.3.2 Overførbarhet

I kvalitativ forskning handler overførbarhet om hvorvidt innsikt kan ha relevans i andre kontekster, snarere enn generaliserbarhet i statistisk forstand (Lincoln & Guba, 1989; Tjora, 2017). For å støtte dette anbefales det å gi *thick descriptions*, rike beskrivelser av tid, sted og relasjoner i oppgaven slik at leseren selv kan vurdere relevans (Bryman, 2016; Lincoln & Guba, 1989). Dette gjelder også for aksjonsforskning, der Greenwood og Levin (2007) argumenterer for at kunnskap utviklet gjennom aksjonsforskning kan ha verdi utover sin opprinnelige kontekst gjennom refleksjon over likheter og forskjeller.

I denne oppgaven har jeg gitt detaljerte beskrivelser av oppgavens forløp, kontekst, datainnsamling og analyse, for å gjøre en slik vurdering mulig.

4.3.3 Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvorvidt forskningen fremstår som konsistent og systematisk gjennom hele prosessen (Lincoln & Guba, 1989; Tjora, 2017). For at leseren skal kunne følge logikken i forskningsprosessen, anbefaler Lincoln og Guba (1989) at forskeren dokumenterer sine valg og vurderinger underveis gjennom et såkalt *audit trail*.

I denne studien er dette ivare tatt gjennom grundige beskrivelser i metodekapitlet og vedlegg, inkludert intervjuguide, rekruttering, og bruk av SDI-modellen i analysen. Veileder har også fungert som en faglig sparringspartner som har bidratt til å tydeliggjøre metodiske valg. I tråd med Tjora (2017) er det lagt vekt på sammenheng mellom teori, metode og analyse, samt bevisst bruk av sitater fra ulike informanter for å vise variasjon. Selv om analysen bygger på empiri, er tematiseringen basert på mine faglige

vurderinger og tolkninger. Disse er redegjort for i metodekapittelet og forankret i teori og metodevalg.

4.3.4 Bekreftbarhet/Samsvar

Samsvar viser til i hvilken grad funnene er forankret i data, og ikke styrt av forskerens forutinntatthet eller verdier (Lincoln & Guba, 1989). Total objektivitet er ikke et mål i aksjonsforskning eller kvalitativ forskning, men transparens er viktig for å vise hvordan tolkninger er gjort.

Jeg har forsøkt å skille tydelig mellom empiri og tolkning, og vise hvordan analysene er gjennomført. Utdrag fra intervjuer og observasjoner presenteres i analysedelen for å gi leseren direkte tilgang til det empiriske grunnlaget. Jeg har også benyttet mine egne erfaringer fra feltet, men forsøkt å synliggjøre når disse danner grunnlag for tolkning. Gjennom metodekapittelet og refleksive kommentarer er det lagt opp til at leseren kan følge hvordan analysene er utviklet, og dermed vurdere studiens troverdighet og forankring i datamaterialet.

4.3.5 Transparens

Transparens handler om hvor tydelig og grundig forskeren formidler hvordan forskningen er gjennomført og hvilke vurderinger som ligger til grunn for forskningsvalgene (Tjora, 2017). Der pålitelighet og gyldighet sier noe om kvaliteten på forskningsarbeidet i seg selv, handler transparens om hvorvidt leseren får tilstrekkelig innblikk i prosessene til å kunne vurdere denne kvaliteten (Tjora, 2017).

I denne studien er transparens ivaretatt gjennom detaljerte beskrivelser av datainnsamling, analyse og metodevalg, inkludert bruken av SDI-modellen og valg av informanter. Forskningsmessige begrensninger og kontekstuelle forhold blir også beskrevet. Et annet viktig grep for å sikre transparens er bruken av sitater fra intervjumaterialet, som gir leseren direkte tilgang til den empiriske forankringen av analysene (Tjora, 2017). Gjennom å beskrive hvordan forskningsprosessen har vært planlagt og hvilke valg som er tatt underveis, har jeg i denne masteroppgaven etterstrebet en høy grad av åpenhet.

4.3.6 Refleksivitet

Refleksivitet innebærer en bevissthet rundt hvordan forskerens egen rolle, bakgrunn og interesser kan ha påvirket forskningsprosessen (Bryman, 2016; Tjora, 2017). Særlig i aksjonsforskning, hvor forskeren er deltakende i praksisfeltet, er det viktig å synliggjøre hvordan dette kan ha formet innsamling, analyse og tolkning (Greenwood & Levin, 2007).

Min tilknytning til Mann om bord har gitt meg verdifull innsikt i konteksten, og muliggjort mer informerte og relevante oppfølgingsspørsmål i intervjuene. Samtidig kan min faglige bakgrunn, blant annet i sosiologi, ha påvirket hvilke temaer jeg la vekt på, som identitet og rolleforståelse. Dette er perspektiver som ikke nødvendigvis er sentrale i utdanningen jeg går i dag, men som likevel har formet min analytiske tilnærming.

Videre har jeg også reflektert over mitt kjønn, da Mann om bord jobber med menns psykiske helse. Dette viste seg imidlertid ikke å være en utfordring, ettersom oppgaven fokuserer på tverrorganisatorisk samarbeid.

I tillegg har jeg forsøkt å synliggjøre hvordan min rolle, bakgrunn og posisjon har påvirket forskningsarbeidet. Å redegjøre for disse forholdene er en forutsetning for transparens og troverdighet, og et sentralt kvalitetskriterium i både kvalitativ og aksjonsbasert forskning (Greenwood & Levin, 2007; Tjora, 2017). Målet er ikke å nøytralisere forskerens påvirkning, men å anerkjenne og håndtere den på en reflektert måte.

4.4 Etiske vurderinger og betraktninger

Studien er gjennomført i tråd med gjeldende retningslinjer for forskningsetikk. Alle deltakerne er aidentifisert (Sikt, 2025a), men det oppgis hvilken organisasjon de er tilknyttet. Hver informant er tildelt en kode som benyttes ved henvisning til intervjuene i analysedelen for å ivareta anonymitet. Alle personopplysninger er håndtert i samsvar med Sikt sine retningslinjer for behandling og lagring av forskningsdata (Sikt, 2025b). Deltakerne fikk informasjon om studiens formål, og ga skriftlig, informert samtykke før intervjuene ble gjennomført. Det ble også informert om at deltakelse var frivillig, at de kunne trekke seg når som helst uten begrunnelse, og at de hadde rett til innsyn i egne data og få de slettet. Samtykkeskjemaet finnes i vedlegg 9.2.

5 Analyse

Dette kapitlet presenterer funnene fra den kvalitative analysen av intervjumaterialet med utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål: Hvordan overføres erfaringer og kunnskap fra tverrorganisatoriske team til deltakernes ordinære arbeidsplasser, og hvordan opplever de ansatte sin rolle i grenselandet mellom teamet og egen organisasjon? Analysen strukturert rundt de fire kodegruppene som ble identifisert gjennom systematisk koding av datamaterialet. Hver av disse gruppen representerer gjennomgående temaer som har forekommet i samtaler med informantene.

5.1 Opplevelser av Mann om bord sin funksjon

Informantene har en sammensatt og reflektert oppfattelse rundt Mann om bord sin funksjon. Flere peker på hvordan Mann om bord bidrar til å avlaste eksisterende tjenester, og hvordan lagmodellen oppleves i praksis. Det tegnes et bilde av et tiltak som fyller et hull i tjenestetilbudet, særlig rettet mot unge menn med sammensatte utfordringer.

5.1.1 Lagmodellen i Mann om bord

Lagmodellen som benyttes i Mann om bord beskrives av flere informanter som en struktur som fremmer samarbeid på tvers av tjenester. Gjennom faste møtepunkter og kontinuerlig dialog legges det til rette for tverrfaglig oppfølging av brukere, noe informantene omtaler i et positivt lys. For mange fremstår modellen som et konkret eksempel på hvordan tverretattlig samarbeid kan organiseres i praksis.

Flere eksterne informanter trekker frem at lagmodellen gjør det lettere å møte ungdommens sammensatte behov. Både veiledere fra Nav og kommunen forteller at det kan være utfordrende å gi helhetlig hjelp som enkeltperson, og at det å jobbe i lag gir tilgang til bredere kompetanse og felles vurderinger. Som én av dem uttrykker det:

«Kom1: [...] Så skal det godt gjøres for en enkeltperson å tenke sånn, jeg sitter på gullet. Sammenlignet med hvis han sitter mer sammen og tenker helhetlig.»

Noen peker på at modellen kunne hatt overføringsverdi også til samarbeid med spesialisthelsetjenesten, eller i samarbeid mellom frivillige organisasjoner og offentlige aktører, som en informant fremhever blir stadig viktigere:

«Kom2: Der er jo en mer helhetlig tenking i forhold til pasienter. Jeg tror jo at hvis man kunne fått til lagmodeller mellom kommunehelsetjeneste,

spesialhelsetjeneste og nav og frivillige organisasjoner, så klarer man jo å få til en mye mer helhetlig tenking rundt pasientene [...] Frivillige organisasjoner kommer til å være veldig viktig fremover. På grunn av ressurser i kommunen eller i det offentlige. Så det er nok framtida tror jeg da.»

Samtidig understreker flere at ikke alle tjenester er rigget for å jobbe i denne typen lagmodell. Ulikheter i ressurser, organisasjonsformer og tjenestelogikker kan gjøre det vanskelig å innføre modellen direkte. Likevel åpner noen for at prinsippene bak modellen, tett samarbeid og faste møtepunkter, kan være overførbare i en mer hybrid form.

«MoB2: Vi kunne ha dratt nytte av det, men opplever vel at tjenestene ikke rigget for at vi kan jobbe sånn 100 %. [...] Så det er ikke helt gjennomførbart å være konsekvent på lagmodellen da, men jeg tror vi kan få til noen hybrider etter hvert.»

Til sammen tegner dette et bilde av en modell som oppleves som verdifull i praksis. Informantene uttrykker at det ligger et potensial i å tilpasse prinsippene bak modellen til ulike kontekster, særlig for å møte brukere med komplekse behov på en helhetlig måte.

5.1.2 Mann om bord som avlastning for tjenester

Flere informanter, spesielt fra Nav, trekker frem at Mann om bord oppleves som en viktig avlastning i arbeidshverdagen. Lagene bidrar med oppfølging og støtte som ellers ville falt på den enkelte veileder. Samarbeidet gir både et bredere tilbud til ungdommene og reduserer belastningen på veilederen.

«Nav1: Men det er jo en fordel for oss at det er flere som ... at man møtes tverrfaglig. Det hjelper jo meg med mine ungdommer, at de får et bedre tilbud på et vis da. Også avlaster det kanskje litt oss som Nav-veiledere og, for der er jo en annen Nav-veileder inn, som kan hjelpe til å tenke»

«Nav3: Men jeg synes det har vært et godt samarbeid, for man kan jo bruke hverandre og avlaste litt da. Litt av konseptet er jo at det er ikke alltid vi kan vinne over og forklare så godt. Og systemet er veldig stort, og da er det greit å ha ... Man kan på en måte sende dem til Mann om bord, så får de litt hjelp der. Så blir det ikke så mye trykk på den Nav-lederen.»

Noen informanter trekker også frem at Mann om bord kan fungere som en støttepartner, særlig i komplekse saker med mange involverte. Tilbudet sees ikke som en erstatning, men oppleves som en ekstra ressurs som kan lette trykket og bidra med sparring i perioder.

«Nav3: Ja. For det der er bare et tilbud ved siden av. En slags støttepartner. [...] Så det er bare en ekstra sparringspartner.»

Til sammen viser utsagnene at Mann om bord ikke bare gir et utvidet tilbud til ungdommene, men også fyller en viktig funksjon for de ordinære tjenestene, spesielt Nav. Organisasjonen fremstår som en fleksibel støtte i et til tider overbelastet system, og peker på hvordan samarbeid kan lette arbeidshverdagen i komplekse saker.

5.2 Roller og relasjoner i grensesnittet

Gjennom intervjuene kommer det frem hvordan aktørene i og rundt Mann om bord forstår og forholder seg til hverandre på tvers av organisatoriske grenser. Informantene beskriver hvordan roller utvikles i samspill med andre, og hvordan deltakelse i Mann om bord påvirker både egen praksis og oppfatningen av andre aktørers ansvar og kompetanse. Flere forteller om et samarbeid der kjennskap, tidligere relasjoner og rolleforventninger spiller en viktig rolle i hvordan kontakt etableres og vedlikeholdes. Særlig sentralt er hvordan ansatte i Mann om bord fungerer som bindeledd mellom ulike systemer, og bidrar til å skape sammenheng og informasjonsflyt i på tvers av tjenester.

5.2.1 Kontakt med Mann om bord-laget

Flere informanter beskriver kontakten med Mann om bord-laget som uformell og relasjonsbasert. Ofte er kontakten gjennom én bestemt person i laget, gjerne en kollega de allerede kjenner fra egen arbeidsplass. Siden kollegaen i Mann om bord ofte sitter på samme kontor eller i samme avdeling, oppleves det som naturlig og lavterskel å ta kontakt for å diskutere saker, be om oppdateringer eller koordinere videre oppfølging. En informant fra Nav beskriver hvordan dette fungerer i praksis:

«Nav4: [...] men da har jeg snakket med den personen som representerer Nav. Og det har vært fordi vi var i samme avdeling. Vi jobbet ikke med det samme, men vi er i samme avdeling, der hun da er en i laget som er representant fra Nav. Så det ble litt naturlig at jeg kommuniserte litt med henne i forhold til [...] hvordan ting har gått.»

For enkelte informanter strekker kontakten med Mann om bord-laget seg utover egen kollega i laget. Slike tilfeller er imidlertid unntak, og kontakt utover eget fagområde ser i stor grad ut til å være avhengig av to forhold: tidligere kjennskap til den andre parten, eller at en konkret sak tilsier det. En informant beskriver at samarbeidet med Mann om bord oppleves som enklere fordi vedkommende tidligere har jobbet sammen med en av lagmedlemmene i Nav. En annen forteller at kontakten i stor grad avhenger av sakens karakter og hvem i laget som er mest involvert i den konkrete oppfølgingen av brukeren:

«Nav5: Nå har jeg 3 saker akkurat nå, der i den ene jeg har mest kontakt med er fra Ephor. Den andre har jeg mest kontakt med nav-veilederen. Den tredje her er mest kontakt med Kirkens Bymisjon, så det er litt avhengig av hva laget er inne og gjør i den enkelte saken da, hvordan roller de har.»

Disse beskrivelsene viser hvordan kontakt og samarbeid med Mann om bord i stor grad går gjennom relasjoner og tidligere samarbeid. Kjente forbindelser fungerer som broer inn i laget og legger grunnlaget for dialog og samhandling. I tillegg bidrar samlokasjon til uformell kontakt og tilgjengelighet i hverdagen. Tidligere kjennskap, felles arbeidsplass eller tidligere samarbeid fremstår derfor som nøkkelfaktorer som muliggjør samarbeid på tvers, og illustrerer hvordan relasjonelle bånd kan kompensere for fravær av mer formelle kontaktpunkter.

5.2.2 Kilder til informasjon om Mann om bord

Informantene beskriver at kjennskap til Mann om bord ofte kommer gjennom kollegaer som selv er tilknyttet laget. Det kan være gjennom uformelle samtaler, anbefalinger om samarbeid, eller direkte forespørsel fra en kjent kontaktperson. Flere beskriver at informasjon om Mann om bord først og fremst spres gjennom relasjoner på arbeidsplassen, snarere enn gjennom formelle kanaler.

«Nav3: Vi har jo to stykker på avdelingen som jobber i prosjektet aktivt. Tidligere var det én, men nå er det to. Så de har jo hatt en god del foredrag og forelesninger. Også har jeg selv ungdommer som er inne [i Mann om bord] nå.»

«Kom1: Jeg kjenner til det [Mann om bord], fordi jeg både har sett at det er lyst ut at de trengte folk, men og at det er flere på teamet mitt som er med, og flere på enheten som er med som bare snakker om det på arbeidsplassen.»

Dette viser at informasjon om Mann om bord formidles både gjennom kollegaer som selv deltar i organisasjonen, enten gjennom uformelle samtaler eller gjennom foredrag, og ved at ansatte har egne ungdommer som deltar i tiltaket.

I tillegg nevnes avdelingsmøter og arbeidsmøter som arenaer der representanter fra Mann om bord har vært til stede og presentert organisasjonen. Likevel fremstår det som at det først og fremst er de relasjonelle båndene som åpner opp for videre kontakt og samarbeid.

5.2.3 Rollen som bindeledd

Informantene som selv deltar i Mann om bord forteller at de gjør mer enn å bare samarbeide med de andre aktørene i lagene, de fungerer også som bindeledd mellom laget i Mann om bord og sin ordinære arbeidsplass. De forteller at kollegaer ofte henvender seg til dem med spørsmål om tiltaket, eller om de øvrige aktørene i laget,

som Nav, Ephor eller Kirkens Bymisjon. En informant fra Nav nevner at kollegaer har spurt om hvordan Ephor jobber, nettopp fordi vedkommende har fått innsikt gjennom å være engasjert i Mann om bord.

Denne typen uformell kunnskapsdeling ser ut til å ha en viktig funksjon. Flere informanter beskriver hvordan de aktivt bringer erfaringer og innsikt fra Mann om bord inn i team- eller avdelingsmøter i egen organisasjon, og på den måten bidrar til å styrke forståelsen for andre aktørers arbeid. Én av informantene uttrykker det slik:

«MoB2: Det kan jo hende at jeg har snakket om det før de rekker å spørre. Haha. For vi deler jo veldig mye erfaringer i teammøtene på Ephor generelt. Men ja, jeg har nok blitt spurt på bakgrunn av å ha vært i Mann om bord.»

Samtidig peker informantene på at rollen kan innebære spenninger. En informant forteller at de av og til kjenner behov for å forsvare sin ordinære arbeidsplass i lagmøtene, særlig når praksis eller prioriteringer blir misforstått. Samtidig opplever de å måtte forklare og forsvare de andre aktørene tilbake på egen arbeidsplass, for eksempel når beslutninger fra andre aktører fremstår som uklare eller uvante.

«MoB1: Akkurat som jeg forsvarer Nav noen ganger, andre ganger så forsvarer jeg Ephor og forklarer hvorfor ting er gjort sånn som det er gjort da.»

Dette krysspresset tydeliggjør at rollen som bindeledd ikke bare handler om å videreformidle informasjon, men også om å balansere lojaliteter og bygge bro mellom organisasjoner med ulike logikker og arbeidsformer. Rollen innebærer å forklare forskjeller, bygge tillit og skape forbindelser mellom tjenester som ellers kan være preget av ulike logikker og praksiser.

5.3 Struktur og samarbeid på tvers av enheter

I intervjuene beskriver informantene ulike erfaringer med samarbeid på tvers av tjenester og organisasjoner. De forteller både om hvordan tverrfaglige samarbeid foregår i deres ordinære arbeid, og hvordan dette oppleves i forhold til erfaringer med Mann om bord. Informantene beskriver samarbeid utenfor Mann om bord som preget av strukturelle rammer, ressursbetingelser og lokale praksiser. Ansatte utenfor Mann om bord trekker frem manglende rolleavklaringer, møtekoordinering og mangel på felles journalsystem som utfordrende i samarbeid med andre tjenester. Ansatte både i og utenfor Mann om bord trekker frem samlokalisering som fremmende for samarbeid, mens faste møtepunkt fremheves særlig av ansatte i Mann om bord. Analysen viser hvordan Mann om bord representerer et alternativ til eksisterende samarbeidsformer.

5.3.1 Arbeidsformer og struktur i samarbeid

Informantene beskriver hvordan samarbeid mellom avdelinger og samarbeidspartnere organiseres i praksis, og hvordan dette varierer mellom tjenester. Flere peker på forskjeller i hvordan organisasjonene strukturerer tverrfaglig samarbeid, både når det gjelder faste møtepunkt og fleksible samarbeidsformer. For eksempel beskriver ansatte i Ephor at de har jevnlig samtaler med brukere annenhver uke, mens andre tjenester har mer behovsbaserte tilnærminger.

I Mann om bord møtes de ulike lagene fast hos Kirkens Bymisjons lokaler på bestemte ukedager. Informanter både i og utenfor Mann om bord trekker fram slike faste møtetidspunkt som en styrke. Samtidig understreker de at slike strukturer kan være krevende å gjennomføre i andre kontekster grunnet ressursbegrensninger eller ulikt behov. En informant fra Ephor forklarer:

«Kom2: Vi har jo faste møtepunkter med [organisasjon med rehabiliteringstilbud for rusavhengige med krav om rusfrihet] og med [ideell organisasjon innenfor rusavhengighet], og pårørendekontakten i [Klinikk for rus- og avhengighetsmedisin]. Men det er jo ikke en lag-modell på samme måte som mann om bord har, men det er ett skritt mot det da.»

Flere forteller at liknende tverrfaglige samarbeidsmøter, som lagmodellen i Mann om bord, også eksisterer i deres ordinære tjenester, men at de gjerne er knyttet til enkeltbrukere og ikke har faste ukentlige tidspunkt. Som en kommuneansatt uttrykker det:

«Kom1: Mann om bord møtes jo ukentlig, og det gjør absolutt ikke vi. Det tror jeg ikke er like gjennomførbart heller ... Det er ikke alltid nødvendig å møtes ukentlig. Ofte møter jeg mine ungdommer annenhver uke og det er nok da ...»

Utsagnene viser at det finnes etablerte strukturer for samarbeid i de ordinære tjenestene, men at praksis varierer mellom aktørene. Det kommer frem at fast møtestruktur på tvers ansees som nyttig, men at eksisterende rammer ikke alltid tillater det. Informantene peker på at gjennomførbarheten i stor grad avhenger av tilgjengelige ressurser og det konkrete faglige behovet i tjenestene. Ukentlige møtepunkt, som i Mann om bord, trekkes frem som en god modell, men vurderes som vanskelig å gjennomføre i andre kontekster.

5.3.2 Faktorer som fremmer samarbeid

I intervjuene peker informantene på flere forhold som ser ut til å fremme samarbeid mellom tjenester. Beskrivelsene omfatter både erfaringer med Mann om bord, men også annet samarbeid i det ordinære tjenesteapparatet. Dette handler både om fysiske

arbeidsforhold, relasjoner og organisering. Det er særlig samlokalisering, personlig tilgjengelighet og dedikert tid som trekkes frem som sentrale forutsetninger for godt tverrfaglig samarbeid.

Flere forteller at det å dele kontor eller å arbeide i samme bygg gjør det enklere å ta kontakt med andre aktører i det daglige. Fysisk nærhet legger til rette for uformelle samtaler, raskere avklaringer og bedre forståelse for hverandres roller, samtidig som det reduserer behovet for formelle møtepunkt. En informant fra kommunen nevner både hvordan felles lokasjon og relasjon til kolleger som jobber hos Mann om bord bidrar positivt til samarbeidet:

«Kom1: Jeg opplever at samarbeidet i overføringen er ganske god, siden vi kan drøfte med dem, for det er jo mine kolleger som sitter der [...] Vi deler jo kontor og snakker sammen ganske ofte, minst ukentlig, så det synes jeg er veldig fint.»

Videre peker flere informanter på at det er lettere å etablere kontakt og samarbeid når det allerede finnes en kjent person fra egen organisasjon i tjenesten de skal samarbeide med. Dette gjelder både i møte med Mann om bord, men også andre samarbeidstiltak. Slike personer fungerer som naturlige kontaktpunkt og senker terskelen for dialog. En Nav-ansatt beskriver for eksempel forskjellen mellom to samarbeidspartnere slik:

«Nav3: Jeg ser stor forskjell mellom [distriktpsikiatrisk senter 1] og [distriktpsikiatrisk senter 2]. For vi har et samarbeidsprosjekt med [distriktpsikiatrisk senter 1], der en av Nav-veilederne på ungdomsavdelingen er inne der. Da er det mye mer sånn at man kan snakke med behandleren, de vet om prosjektet, i kontra [distriktpsikiatrisk senter 2] da, som ikke har en egen Nav-veileder inni prosjektet.»

Organisering av samarbeidet trekkes frem som avgjørende. Informantene fra Mann om bord beskriver at det å ha faste ukentlige møter i lokaler hos Kirkens Bymisjon som en styrke for samarbeidet. Når alle aktørene møtes jevnlig, uten at man må bruke tid på å koordinere avtaler fra sak til sak, skaper det rom for kontinuitet og trygghet i samarbeidet. Dette reduserer også behovet for omfattende møteplanlegging. En av de ansatte i Nav, som også er ansatt i Mann om bord, beskriver dette som en mulig suksessfaktor for Mann om bord:

«MoB1: Det magiske er jo at vi har dedikert tid avsatt. Hele den dagen så er vi der og trenger ikke å avtale med dem på forhånd. Det har nok vært en av suksesskriteriene, det å faktisk ha dedikert tid. Teoretisk sett kunne jeg hatt møte med de samme to i et ansvarsgruppemøte eller samarbeidsmøte, men da må man jo hele tiden finne nye tidspunkt for møte [...] Så det med all tiden man sparer på:

«Vi møtes nå. Vi finner ut det herre no», og så kan vi gå videre i stedet for å bli stående i startgropen»

Informantenes beskrivelser peker på at samarbeid i praksis ofte avhenger av slike praktiske og relasjonelle forutsetninger. Samlokalisering, kjente kontaktpersoner og avsatt tid til samarbeid gjør det enklere å utvikle felles forståelse og tilpasse innsatsen til brukerens behov. Disse faktorene ser ut til å muliggjøre det som i Mann om bord fremstår som en alternativ og mer fleksibel samarbeidslogikk, i kontrast til den mer sektorinndelte og avtaledrevne praksisen i de ordinære tjenestene. Samtidig legger slike rammer også grunnlaget for at enkelte ansatte kan fungerer som uformelle bindeledd mellom systemene.

5.3.3 Barrierer for samarbeid

Flere informanter forteller at tverrsektorielt samarbeid utenfor Mann om bord ofte preges av strukturelle og teknologiske barrierer, til tross for vilje til samarbeid. Samarbeid utenfor Mann om bord oppleves som tidkrevende og vanskelig å få til i praksis, særlig når det mangler felles systemer for koordinering, kommunikasjon og informasjonsdeling på tvers av sektorer.

En gjennomgående utfordring er fraværet av felles kalendere og kommunikasjonsplattformer, noe som gjør det tidkrevende å planlegge møter eller følge opp saker på tvers. En informant, som også er ansatt hos Mann om bord, forteller om sitt arbeid i kommunen med andre tjenester slik:

«MoB2: Vi har jo ingen felles kalendere, så vi får ikke til å sjekke hvilke tidspunkt som kan passe. Da må vi ta kontakt, enten på telefon eller mail, og begynne å spørre når de har tid til en telefonsamtale eller et møte. Og det er en barriere med tanke på å komme raskt i gang.»

Dette står i kontrast til Mann om bord, hvor samlokalisering og faste møtetidspunkt gjør det enklere å koordinere og samarbeide.

Videre forteller informanter om at mangelen på felles journalsystem på tvers av tjenester er en hindring i deres ordinære arbeidshverdag. Uten innsyn i andre aktørers dokumentasjon blir det vanskelig å danne seg et helhetlig bilde av brukeren og tilby riktig hjelp. Dette kan føre til dobbeltarbeid, uavklarte forventninger og usikkerhet om hvilken hjelp som faktisk er gitt. En informant beskriver hvordan dette løses i Mann om bord ved at brukeren samtykker til å dele informasjonen på tvers av enheter:

«MoB1: [...] I Mann om bord, når bruker skriver under samtykke, så kan vi gå inn i all slags systemer. Sjekke historikk og hvem som er med nå og ikke, og det er i alle fall en veldig «flying start» først og fremst for å hjelpe vedkommende nå for

videre samarbeid. [...] Noen sier de aldri har fått hjelp, og det kan jo stemme, [...], men så viser det seg at det har jo vært gitt masse hjelp i over mange perioder. Å bli klar over sånne ting er jo veldig greit.»

Informantene fra Mann om bord understreker at dette gir bedre oversikt og sikrer at hjelpen som faktisk er gitt blir synlig. I motsetning til utenfor Mann om bord, der innsats fra andre aktører ofte forblir usynlig om brukeren ikke forteller om det.

I tillegg forklarer alle informantene hvordan manglende rolleforståelse og kjennskap til hverandres mandater er barrierer for samarbeid. Særlig Nav-ansatte opplever at samarbeidspartnere ikke alltid kjenner til begrensninger i regelverk, noe som kan føre til urealistiske forventninger og ansvarsforskyvning.

«Nav4: [...] hvem skal ha det ansvaret, hvem skal gjøre hva? Det kan hende vi har en forventning om at de skal fikse noe, og så viser det seg at de ikke har kapasitet. Da faller det tilbake på oss. Det kan være frustrerende, men handler kanskje også om at vi ikke har gjort gode nok forventningsavklaringer i starten.»

Sammen viser disse erfaringene hvordan samarbeid utenfor Mann om bord ofte preges av systemgrenser og profesjonslogikker som hindrer effektiv samhandling. Når ansvar og roller ikke er tydelig avklart, øker risikoen for misforståelser og skjevfordeling av oppgaver, ofte til frustrasjon for de ansatte. I Mann om bord bidrar lagmodellen med faste møtepunkt, samtykkebasert tilgang til informasjon og fysisk samlokalisering, til å redusere flere av disse barrierene.

5.4 Kunnskapsoverføring og institusjonelle perspektiver

Gjennom samtalene med informantene kommer det fram hvordan erfaringer fra og med Mann om bord har påvirket den enkeltes praksis og tankemåte, men også organisasjonenes. Flere beskriver hvordan samarbeid med organisasjonen har gitt nye perspektiver og inspirert til endringer i eget arbeid. Samtidig peker utsagnene på at det ikke alltid er enkelt å ta med seg nye arbeidsformer tilbake til egen organisasjon. Strukturelle rammer, regelverk og profesjonslogikker kan noen ganger være en hindring for samarbeid og nytenkning.

5.4.1 Kunnskapsoverføring og endring i egen tjeneste

Informantene beskriver i ulik grad overføring av erfaringer fra Mann om bord til egen tjeneste. Selv om det ikke har ført til strukturelle endringer overalt, peker flere på personlig læring, økt bevissthet i møte med andre arbeidsformer og samarbeidspartnere, og små justeringer i egen praksis.

Flere forteller at samarbeid med Mann om bord har bidratt til økt refleksjon rundt egen praksis. Noen trekker frem at de har fått større bevissthet rundt egen rolle, i tillegg til å tenke nytt rundt samarbeid og fleksibilitet i møte med ungdommer med sammensatte behov. Det pekes på at Mann om bord inspirerer til å strekke seg litt lenger enn det stillingsbeskrivelsen tilsier, og tenke mer helhetlig rundt tiltak, aktivitet og samarbeid:

«Nav3: Jeg tror det er litt at det får deg til å tenke litt nytt. [...] At man må tenke litt videre, og kanskje strekke seg litt lenger. At ja, det er ikke jobbeskrivelsen vår å gjøre absolutt alt det her, men hvis man strekker seg litt lenger, at man kanskje får til litt bedre. Bare det at man kan bruke hverandre. Ja, være et team, da. At man kan jobbe litt tverrfaglig, for å faktisk komme igjennom noen ting. Spesielt i saker der det kan være mye som må på plass [...] De får oss til å tenke litt bredere.»

Et interessant funn som trekkes frem er at Mann om bord sin arbeidsmetode har ført til konkrete endringer hos kommunen. En informant fra kommunen trekker frem at deres arbeid med Mann om bord førte til at de fikk en jobbspesialist fra Nav inn på senteret, nettopp som følge av lag-modellen i organisasjonen:

«Kom2: Tror nok kanskje at det har gitt størst utslag i forbindelse med at vi fikk IPS, eller jobbspesialist nedpå her da. For det det har gjort det samarbeidet mot aktivitet, jobb og skole enklere og bedre tror jeg.»

Når det gjelder endringer i Nav som organisasjon, så beskriver informantene Mann om bord som et prosjekt som foreløpig eksisterer «på siden» av den ordinære driften.

Likevel antydes det at modellen representerer en mulig endring i seg selv:

«Nav5: Det er jo med sånne prosjekt at de går på siden av den ordinære driften. Så jeg tror nok den fortsetter i stor grad som før. Men altså Mann om bord er jo en endring i seg selv. Hvis det består, så er jo det en endring av vårt tilbud. Det gjør oss jo mer tilgjengelig for en målgruppe, ved at vi er representert. Om det ikke endrer organisasjonen ellers, så er det jo en endring i organisasjonen. [...] Det at vi og organiserer oss annerledes. Det kan jo skje, men det er nok et tyngre skip å snu.»

Det understrekes at en samlet organisatorisk endring vil kreve noe mer enn et enkeltprosjekt. Likevel viser flere til at Mann om bord har åpnet øynene deres for andre arbeidsmetoder og samarbeid, og at de tar med seg nye perspektiver inn i det daglige arbeidet.

5.4.2 Organisatoriske rammer og tenkemåter

I flere intervjuer beskriver informantene hvordan ulike regelverk, strukturer og organisasjonskultur påvirker både samarbeid og tjenesteutøvelse. Ulike aktører forholder seg til forskjellige logikker, noe som i praksis påvirker hvordan de kan jobbe med ungdommer med sammensatte behov.

Nav blir ofte løftet frem som en aktør med tydelige rammer og strenge krav til dokumentasjon og regelverk. Dette skaper til tider spenninger når de samarbeider med tjenester som jobber etter andre modeller og prinsipper, som helsefeltet. Én informant fra Nav forklarer hvordan disse forskjellene kan føre til dilemmaer når økonomisk forvaltning og endringsarbeid skal gå hånd i hånd:

«Nav5: For eksempel så skal vi være veiledere som skal understøtte en endringsprosess hos en ungdom, samtidig så forvalter vi et regelverk knyttet til økonomi. Så kobles det kanskje inn andre tjenester og organisasjoner for å bidra i den endringen, men de jobber etter helsemodeller som handler om å bruke tid [...]. Det ser vi ofte i DPS sammenheng, sant, i spesialisthelsetjenesten at ungdommer kan uttrykke at de går i behandling fordi Nav krever det for at de skal få penger. Det er jo ikke den motivasjonen en psykolog ønsker seg for å jobbe i en prosess med en ungdom. Men sånn kan jo de to systemene påvirke hverandre da.»

Samtidig beskriver en informant at det finnes rom for fleksibilitet i regelverket, også innenfor offentlig sektor. Det pekes på at regelverket kan tolkes og praktiseres strengt eller mer liberalt. I denne sammenhengen trekkes Mann om bord frem som en aktør som tilhører en mer løsningsorientert og fleksibel retning:

«MoB1: Og det er nok litt felles for veldig mange som er med i Mann om bord. Det at vi tilhører den liberale fløyen, som er mer fleksibel. Vi i tenker mer funksjonalisme enn strukturalisme for eksempel. Så det er vel en av tingene som har funket veldig godt på laget hos oss hvert fall.»

Samarbeidet mellom aktørene Nav, Ephor, Kirkens Bymisjon og Mann om bord illustrerer også hvordan ulike institusjonelle logikker kommer til uttrykk i praksis, helt ned til hvordan man snakker om brukerne. En informant reflekterer over forskjellene i språket man bruker om første møte og samtale med ungdommene:

«MoB2: Når man først kommer i gang etter bli-kjent delen, tatt kartlegging. Eller i Mann om bord så kaller vi det ikke kartlegging, vi kaller det oppstartssamtaler og vi har en ganske løs samtale om hvem du er og hva du søker hjelp til. Mens ordinært i Ephor, så har vi en litt mer grundig kartlegging, mer rutiner for hva vi skal etterspørre [...]. I Mann om bord opplever vi å ha litt mer tid til å lytte til

mannen, mer enn å være så opptatt av alle kartleggingene som vi føler vi må gjennomføre med en gang.»

Til sammen viser disse erfaringene hvordan samarbeidet i Mann om bord utspiller seg på tvers av systemer med ulik grad av fleksibilitet, handlingsrom og profesjonell kultur. Der noen aktører må forholde seg til stramme regelverk og standardiserte prosedyrer, jobber Mann om bord mer relasjonelt og prosessorientert.

5.5 Oppsummering

Analysen har vist hvordan samarbeid i og rundt Mann om bord formes av strukturelle rammer og relasjonelle praksiser, og hvordan organisasjonens arbeidsform skiller seg fra etablerte tjenestemodeller. Informantenes beskrivelser peker på sentrale forhold som fremmer og hemmer tverretattlig samarbeid, samt hvordan roller, relasjoner og institusjonelle logikker påvirker praksis og læring på tvers av organisasjoner.

6 Diskusjon

Analysen identifiserte flere gjennomgående mønstre i intervjumaterialet, knyttet til samarbeid, rolleforståelse og institusjonelle rammer. På tvers av disse trekkes tre hovedfunn frem i diskusjonen: (1) fremveksten av en egen praksislogikk i Mann om bord, (2) hvordan ansatte fungerer som bindeledd mellom systemer, og (3) hvordan erfaring- og kunnskapsoverføring skjer imellom satellitt og moderskip. Disse funnene drøftes i lys av det teoretiske rammeverket presentert i Kapittel 3, og bygger på innsikt på tvers kodegruppene fra analysen.

6.1 En hybrid logikk i møtepunktet mellom systemer

Intervjuene peker mot at Mann om bord har utviklet en egen praksislogikk som skiller seg fra de etablerte strukturene hos samarbeidsaktørene. Dette kommer særlig til uttrykk i informantenes beskrivelser av organisatoriske rammer, samt hvordan samarbeidet i Mann om bord oppleves som mer fleksibelt og velfungerende enn i andre tverretatlige samarbeid. Denne praksislogikken ser ut til å ha vokst frem i møtet mellom de ulike institusjonelle logikkene til Nav, Ephor og Kirkens Bymisjon. Kombinasjonen av statlige, profesjonelle og fellesskapsbaserte logikker kan ha lagt grunnlaget for utviklingen av en ny samarbeidsform som er preget av deling, tillit og felles praksis.

Som redegjort for i Kapittel 3, preges Nav hovedsakelig av en statlig logikk, med hierarkisk organisering, statlige føringer og standardiserte prosedyrer utformet for å sikre likebehandling av brukerne (Andreassen & Fossetøl, 2014). Ephor følger i stor grad en profesjonslogikk, der faglig skjønn og pasientens beste står sentralt i tillegg til å være underlagt regelverk for dokumentasjon. Kirkens Bymisjon, som frivillig og ideell aktør, opererer med en fellesskapslogikk, der verdier som tilhørighet, sosial rettferdighet og inkludering er i fokus (Thornton et al., 2012).

Besharov og Smith (2014) understreker at slike møter mellom ulike logikker ofte fører til spenninger, da mål, virkelighetsforståelser og arbeidsformer ikke nødvendigvis er kompatible. Flere informanter beskriver hvordan samarbeid på tvers av enheter og profesjoner preges av barrierer og uklarhet knyttet til roller, ansvar og manglende forståelse for hverandres mandat. Dette har i perioder skapt misforståelser og utfordringer i samarbeid mellom aktørene i de ordinære tjenestene. Intervjuene viser hvordan de ansatte i Mann om bord opplever organisasjonen som et viktig arbeidsfellesskap, og at samarbeidspartnere i laget omtales som nære kolleger på tvers av organisasjonstilhørighet. Dette tyder på at aktørene har utviklet en felles praksis og

forståelse, der forskjeller ikke nødvendigvis forsvinner, men er blitt håndtert gjennom kunnskapsoverføring, tillit og lokal tilpasning (Reay & Hinings, 2009; Thornton et al., 2012).

Dette samsvarer med Reay og Hinings (2009), som viser at logikker ikke nødvendigvis må være kompatible for å fungere sammen, så lenge det utvikles uformelle strukturer og felles praksiser som gjør det mulig å «få jobben gjort». Thornton et al. (2015) beskriver hvordan møtepunkter mellom ulike logikker kan fungere som drivere for endring, særlig når det finnes rom for lokal tilpasning. Mann om bord kan tolkes som et slikt rom, hvor aktørene har forhandlet frem en hybrid praksislogikk gjennom gjensidig tilpasning og samarbeid. Samtidig er ikke denne logikken løsrevet fra aktørenes opprinnelige organisatoriske logikker. De ansatte jobber fortsatt med oppgaver tilknyttet sin hovedorganisasjon og bærer med seg erfaringer og forventinger derfra. Dette spennet er blitt beskrevet gjennom en metafor som vokste fram i refleksjonsmøtene med deltakerne i aksjonsforskningen: Mann om bord fungerer som en satellitt og de ordinære arbeidsplassene som moderskip. Satellitten opererer selvstendig og fleksibelt, men har samtidig kontinuerlig kontakt og forankring i moderskipets strukturer.

Det er også mulig at sammensetningen av personell har bidratt til å gjøre samarbeidet mer friksjonsfritt. Informantene antyder at Nav-ansatte som har søkt seg til Mann om bord i større grad tilhører den «liberale fløyen», der regelverket tolkes mer fleksibelt og man ønsker en brukernær praksis. Dette kan forstås i lys av Høiland og Klemsdal (2022) sin beskrivelse av håndverkslogikken innad i Nav, som prioriteres høyt av ansatte. At Nav-ansatte allerede har en logikk som ligger nærme Mann om bord sine verdier, kan ha bidratt til å redusere avstanden mellom aktørene og gjort samarbeidet lettere.

I tillegg nevner flere av informantene organisatoriske trekk som viktige for denne utviklingen. Dette er faktorer som samlokalisering og faste møtetidspunkt. Dette har lagt til rette for relasjonsbygging og informasjonsflyt, noe som også fremheves i litteraturen som institusjonelle mekanismer som fremmer samordning og samarbeid (Kiland et al., 2024). Slike verktøy kan ha vært med på å redusere barrierene, som mangelen på et felles journal- og kommunikasjonssystem og rolleklarhet. Det legger også til rette for fremveksten av en delt praksis og felles språk på tvers av kunnskapsgrenser.

Språket som brukes i Mann om bord peker også i retningen av en ny praksislogikk. Som en informant fortalte, omtales det første møte med deltakerne som en «oppstarts samtale», i motsetning til det mer byråkratiske begrepet «kartlegging» som brukes i Ephor. Thornton et al. (2012) viser at språklige begreper kan fungere som indikatorer på institusjonell endring. Mann om bord sin språkbruk kan derfor signalisere et brudd med

en mer byråkratisk logikk og peker heller mot en mer fellesskaps- og brukersentrert tilnærming.

Samlet peker dette mot at Mann om bord har utviklet en hybrid praksislogikk som i større grad bryter med den byråkratiske logikken hos enkelte av aktørene. Denne logikken er et resultat av samspillet mellom de ulike aktørene og lokal tilpasning (Thornton et al., 2015). Den nye praksisen bærer preg av elementer fra aktørenes dominerende logikker, men er først og fremst formet gjennom samhandling, relasjonsbygging og tillit over tid. Ved å utvikle nye forståelser, språk og relasjoner, bidrar de til å bygge en ny samarbeidslogikk i møtepunktet mellom systemene.

6.2 Å bygge broer i grenselandet

I tverretatlige samarbeid som Mann om bord er det ikke gitt at aktører med ulik faglig bakgrunn og organisatorisk tilhørighet automatisk «snakker samme språk». De kan tilhøre ulike epistemologiske fellesskap, fagmiljøer med spesifikke språk, metoder og verdier, som kan bidra til kunnskapsgrenser (Tell, 2017). Teori om kunnskapsgrenser og institusjonelle logikker (Carlile, 2004; Thornton et al., 2012) peker på at slike forskjeller kan føre til friksjon. I mitt materiale tyder det på at flere av disse kunnskapsgrensene mellom aktørene har blitt håndtert gjennom personer som fungerte som brobyggere. Ansatte som har en fot i Mann om bord og en i sine respektive moderorganisasjoner.

Disse personene kan forstås som boundary spanners, slik det er beskrevet av Carlile (2002). De fungerer ikke bare som praktiske kontaktpunkter, men som oversettere og relasjonsbyggere mellom systemer med ulike logikker og språk. Analysen viser at når ansatte i moderorganisasjonene hadde kontakt med Mann om bord, så skjedde dette gjerne gjennom deres egen kollega i organisasjonen. Det tyder på at disse individene ikke bare representerer sin sektor inn i laget, men også representerer laget tilbake til sine ordinære organisasjoner. Dette samsvarer med Haukåsen (2020), som viser hvordan boundary spanners i distribuerte organisasjoner spiller en avgjørende rolle i å samle inn, bearbeide, og videreformidle kunnskap på tvers av organisatoriske grenser.

Et interessant funn er at informantene beskriver hvordan disse bindeleddene uoppfordret deler erfaringene fra Mann om bord tilbake i team- eller avdelingsmøter i sine moderorganisasjoner. De fungerer dermed ikke bare som passive kanaler for informasjonsflyt, men som aktive formidlere og fortolkere av ny praksis. Informantene fra Mann om bord beskriver også at kolleger i moderorganisasjonene oppsøker dem for råd og spørsmål om de andre aktørene i samarbeidet. Dette viser at de har fått en tillitsbasert og uformell ekspertrolle i grenselandet.

Et klassisk dilemma i litteraturen om boundary spanners er at slike roller kan føre til lojalitetskonflikter, den såkalte «sandwich-effekten» (Akkerman & Bakker, 2011; Fisher &

Atkinson-Grosjean, 2002). Man risikerer å havne mellom to verdener uten å høre fullt til noen av dem. Dette fenomenet finner ikke jeg grunnlag for i min analyse. Tvert imot gir informantene uttrykk for at de opplever høy grad av anerkjennelse både internt i Mann om bord og fra kolleger i sine respektive moderorganisasjoner.

En mulig forklaring kan knyttes til den fysiske organiseringen. Informantene beskriver hvordan de har faste kontordager hos Mann om bord, samtidig som de beholder sin kontorplass hos sine moderorganisasjoner. Det at de har fysisk kontorplass og møtepunkter hos både satellitt og moderorganisasjon ser ut til å bidra til en opplevelse av tilhørighet i begge systemene, og åpner for kontinuerlig kontakt og informasjonsflyt begge veier. Som nevnt, forteller informantene at kolleger ofte tar kontakt med dem på kontoret for å stille spørsmål om Mann om bord eller om de andre aktørene i samarbeidet. Ved å muliggjøre sosial og faglig tiknytning til begge arenaer samtidig, fremstår den fysiske plasseringen som en mulig forklaring på hvorfor «sandwich-effekten» ikke kommer til uttrykk i denne konteksten.

Dette kan forstås i lys av Kiland et al. (2024), som i en norsk studie viser at boundary spanning i offentlig sektor avhenger av organisatoriske rammevilkår. Stillingsstørrelse, strukturelle kontaktflater og ledelsesstøtte trekkes frem som avgjørende faktorer for at grensearbeidet skal lykkes. I Mann om bord fremstår disse vilkårene som godt ivaretatt. De ansatte har blitt delvis frikjøpt fra sine ordinære stillinger for å jobbe i Mann om bord og det eksisterer tydelige møteplasser og avsatt tid for møter. Videre har organisasjonen en involvert prosjektledelse gjennom at de selv deltar i lagene. Det er også relevant å merke seg at Mann om bord er startet i Trondheim kommune. En stor kommune med betydelige ressurser og tverrfaglig kompetanse. Kiland et al. (2024) peker på at slike rammevilkår ofte er mer til stede i større kommuner, noe som bidrar til at boundary spanning lykkes bedre der enn i mindre kommuner. I lys av dette virker det rimelig å tolke Mann om bord som et eksempel på hvordan boundary spanning kan fungere når rammevilkårene er på plass, og når aktørene i grenseland gis både handlingsrom og tillit.

Slik jeg tolker det, er ikke de ansatte i Mann om bord passive mellommenn, men aktive aktører i samarbeidet. De bygger broer, oversetter praksiser, og er sentrale i å gjøre de institusjonelle forskjellene håndterbare i det daglige. At de ikke opplever sandwich-effekten, kan nettopp være et resultat av at de ikke står alene i grensearbeidet, men er en del av en struktur som anerkjenner og muliggjør rollen deres.

6.3 Satellitter: En ny form for fleksibilitet i organisasjoner

Analysen antyder at Mann om bord først og fremst fungerer som en læringsarena for enkeltansatte, snarere enn en drivkraft for strukturell endring i moderorganisasjonene. Flere informanter forteller at Mann om bord har gitt dem nye perspektiver på samarbeid

og brukermøter, men denne innsikten har i begrenset grad påvirket etablerte rutiner i Nav eller kommunen. Dette peker mot et viktig trekk ved Mann om bord. Mann om bord har en organisatorisk særstilling som satellitt. Nær nok moderskipet til å dele kunnskap, men fjernt nok til å operere på egne vilkår.

6.3.1 Den fleksible satellitten

Begrepet satellitt brukes for å beskrive hvordan Mann om bord opererer utenfor kjernevirksomheten til samarbeidsaktørene, og dermed får et større handlingsrom enn det som normalt er mulig innenfor etablerte strukturer. Nav er preget av en byråkratisk og statlig styringslogikk, med strenge regelverk, føringer og hierarkisk struktur som gir lite rom for skjønnsutøvelse og eksperimentering med arbeidsformer (Brattli et al., 2021). Denne logikken innebærer høy grad av institusjonell treghet, en innebygd mostand mot endring som følge av etablerte rutiner, strukturer og normer (Thornton et al., 2012). En av informantene beskrev derfor Nav som «et tungt skip å snu».

Også kommunen, spesielt enheter innen helse som Ephor, er preget av institusjonelle logikker som kan bremse endring. Her er det særlig profesjonslogikken som dominerer, som ifølge Thornton et al. (2012) også innebærer institusjonell treghet. Logikken i Ephor vektlegger faglig autonomi og brukersentrert arbeid, samtidig som man er bundet av strukturer som krav til journalføring og rapportering. Kommunen har derimot en mulig større lokal tilpasningsevne enn Nav, og virker i analysen mer åpen for å prøve ut nye løsninger. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom et ønske fra kommunen å teste ut lagmodellen i flere tjenester, og innføringen av jobbspesialist fra nav på kontoret til Ephor.

I denne konteksten fremstår Mann om bord som en lettmanøvrert båt i forhold til Nav og kommunen. Som satellitt kan organisasjonen bevege seg raskt og eksperimentere med nye arbeidsformer, uten å endre de tunge moderskipene. På denne måten kan satellitten fungere som en buffer mot institusjonell treghet. En organisasjon der aktører får prøve ut og utvikle nye praksiser uten å røre ved selve stabiliteten til moderskipet.

6.3.2 Hva slags kunnskapsoverføring er ønskelig og mulig?

Et viktig oppfølgingsspørsmål er hva slags kunnskap som faktisk kan og bør overføres fra en satellitt som Mann om bord til moderskipet. Selv om informantene uttrykker at de har fått ny innsikt og nye perspektiver fra Mann om bord, viser analysen at dette sjelden fører til endringer i rutiner, roller, eller strukturer hos moderskipet. Jeg har funnet et unntak i min analyse, der en informant fra kommunen sa at det ble plassert en jobbspesialist fra Nav på kontoret deres som et direkte resultat av erfaringene fra Mann om bord.

Samtidig viser dette hvor krevende kunnskapsoverføring kan være, spesielt når ulike aktører har ulike interesser, mål og forståelser av verdien av ny praksis. Dette er det Carlile (2004) beskriver som pragmatiske kunnskapsgrenser. Her må ikke kunnskap kun oversettes, men også forhandles, ettersom den ofte kan oppleves å «stå på spill» ved motstridende interesser (Carlile, 2004). I Mann om bord er det utviklet en fleksibel og samarbeidsorientert logikk, som kan komme i konflikt med Navs mer regelstyrte og standardiserte logikk. Det som gir mening og virker effektivt i satellitten, passer ikke nødvendigvis inn i moderskipets logikker eller strukturer, og kan oppleves som en utfordring av etablerte prioriteringer og maktforhold. Grensene kan derimot navigeres gjennom boundary spanners som både forstår logikken i Mann om bord og har legitimitet i moderskipet. I kraft av å krysse grensene mellom Mann om bord og sin ordinære arbeidsplass kan boundary spanners bidra til at erfaringer fra satellitten får fotfeste i moderskipet.

Det er derfor ikke gitt at det er ønskelig å integrere Mann om bord fullt ut i ordinær drift hos moderskipene. Tvert imot kan organisasjonens verdi ligge i at det opererer uavhengig og på avstand. En struktur som muliggjør lokal kunnskapsutvikling og eksperimentering, uten å kreve omfattende systemtransformasjon.

Samtidig åpner funnene for spørsmålene om hvem som faktisk er i stand til å videreføre endringene fra satellitten. Trondheim kommune, som allerede har uttrykt ønske om å prøve ut lagmodellen i flere tjenester, kan være bedre posisjonert enn Nav grunnet lavere grad av institusjonell treghet og større fleksibilitet. Likevel må man være varsom ved en slik integrasjon. Dersom Mann om bord integreres for tett i eksisterende strukturer, risikerer man at prosjektets fleksibilitet blir spist opp av moderskipets mer byråkratiske eller profesjonelle logikk. I så fall kan selve kjernen i det som gjør satellitten verdifull, gå tapt.

6.4 Satellitten som modell for fremtidig fleksibilitet

Diskusjonen viser hvordan organisasjonen Mann om bord fungerer som en satellitt. Et fleksibelt og selvstendig sted for samarbeid og kunnskapsutvikling som er nær nok moderorganisasjonen til å være relevant, men fjern nok til å unngå å bli fanget av dens strukturelle treghet. Gjennom utviklingen av en hybrid praksislogikk i møtet mellom ulike institusjonelle logikker, har Mann om bord utviklet nye samarbeidsformer, preget av fleksibilitet, relasjonsarbeid og tillit.

De ansatte i Mann om bord spiller en nøkkelrolle som boundary spanners, og bidrar til å bygge broer mellom satellitten og moderskipene. I denne sammenheng fremstår også samlokalisering som en viktig strukturell forutsetning. Det at ansatte har fysisk tilstedeværelse både i Mann om bord og sine moderorganisasjoner, ser ut til å styrke

tilhørigheten til begge systemer og muliggjør jevn informasjonsflyt og uformell erfaringsdeling på tvers.

Likevel viser analysen at kunnskapsoverføring er krevende, og krever både forhandling og legitimitet for å lykkes. Det er kanskje heller ikke ønskelig at satellitten integreres fullt ut i ordinær drift hos moderskipet. Tvert imot kan verdien ligge i at den får forbli en fleksibel struktur i utkanten, der ny praksis kan utvikles og prøves ut uten å forstyrre stabiliteten i moderskipene

Slik sett kan Mann om bord forstås som et eksempel på hvordan store systemer kan være fleksible og utvikle seg gjennom små, autonome enheter. Hvorvidt dette fører til en større institusjonell endring gjenstår å se, men prosjektet viser at fleksibilitet og lokal tilpasning kan skape reelt samarbeid på tvers av systemer.

6.5 Begrensninger ved studien

Som en kvalitativ studie innenfor rammene av et aksjonsforskningsprosjekt, og under tiden det tar å skrive en masteroppgave, har prosjektet naturlige begrensninger. Analysen er utført av én forsker, noe som innebærer at både tolkninger, sitatutvalg og analytiske valg er preget av én forståelseshorisont (Bryman, 2016). I tillegg har jeg hatt en aktiv rolle som både intervjuer og observatør. I ettertid ser jeg at det finnes situasjoner der jeg gjerne skulle ha stilt flere oppfølgingsspørsmål eller utdypet temaer som informantene løftet spontant.

Som beskrevet i metodekapittelet, er også utvalget av informanter en begrensning. Kirkens Bymisjon er ikke representert i intervjuutvalget. Dette valget ble gjort fordi oppgaven undersøker hvordan institusjonelle rammer og styringslogikker påvirker samarbeid. Kirkens Bymisjon som ideell aktør er i mindre grad underlagt de samme strukturene og regelverkene som Nav og Ephor. Likevel representerer fraværet et perspektiv som kunne ha nyansert funnene ytterligere.

Videre representerer spenningen mellom det induktive i aksjonsforskning og kravet om en forhåndsbestemt teoretisk forankring i et masterløp en metodologisk utfordring. Ideelt sett utvikles teori og problemstillinger parallelt med praksis og datainnsamling i aksjonsforskning. I en masteroppgave må man imidlertid gjøre valg og avgrensninger tidlig i løpet. Det er mulig at andre teoretiske perspektiver kunne ha gitt nye innsikter dersom de hadde blitt introdusert senere i prosessen.

7 Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvordan erfaringer og kunnskap overføres fra tverrorganisatoriske team til deltakernes ordinære arbeidsplasser, og hvordan de ansatte opplever sin rolle i grenselandet mellom teamet og egen organisasjon. Masteroppgaven er gjennomført som en del av et større aksjonsforskningsprosjekt, og bygger på sentrale prinsipper innen aksjonsforskning: deltakerinvolvering, praksisnær kunnskapsutvikling og felles refleksjon (Greenwood & Levin, 2007). Problemstillingen er forankret i praksisfeltet og et resultat av tidligere aktiviteter og læring i prosjektet. Den er utviklet i dialog og refleksjon med deltakerne i Mann om bord og er utforsket gjennom intervjuer med deltakerne for å løfte fram deres erfaringer, vurderinger og innsikter. Gjennom dette har studien forsøkt å ivareta aksjonsforskningens prinsipp om at kunnskapsutvikling skjer både i og på tvers av teori og praksis.

Analysen viser at Mann om bord har lyktes i å etablere en hybrid praksislogikk som muliggjør fleksibelt, relasjonelt og brukernært samarbeid på tvers av sektorielle og institusjonelle grenser. Denne logikken har vokst frem i møte mellom statlig (Nav), profesjonsbasert (Ephor) og fellesskapsorientert (Kirkens Bymisjon) logikk, og har over tid utviklet seg til en felles arbeidsform preget av tillit og lokal tilpasning. Informantene beskriver dette som meningsfullt i arbeidet med unge menn i utenforskap.

Funnene peker samtidig på at overføring av praksis og kunnskap fra satellittene tilbake til moderskipene er begrenset. Det kan diskuteres om full integrering i det hele tatt er ønskelig, da Mann om bord synes å hente sin styrke gjennom å operere som en relativt uavhengig satellitt med egen logikk og handlekraft. Slike satellittorganisasjoner kan fungere som verdifulle arenaer for eksperimentering og læring i offentlig sektor, uten å true den institusjonelle stabiliteten i de eksisterende strukturene. En full integrering i moderskipene risikerer å undergrave nettopp den fleksibiliteten og nytenkingen som gjør modellen verdifull. Først dersom organisasjonene velger å implementere modellen i nye tjenester, vil det være mulig å si noe mer konkret om dens langsiktige effekt.

En sentral innsikt i studien er betydningen av ansatte som fungerer som boundary spanners. De opererer i grenselandet mellom satellitten og moderorganisasjonene, og bidrar til å oversette praksis, bygge relasjoner og formidle kunnskap på tvers av institusjonelle logikker. Studien viser hvordan denne rollen fungerer godt i Mann om bord, delvis grunnet organisatoriske vilkår som frikjøp, samlokalisering og

prosjektledelsens støtte. Dette gir deltakerne tilhørighet til begge systemer og legger til rette for jevn informasjonsflyt og samarbeid.

Til sammen aktualiserer studien spørsmålet om hvorvidt tradisjonell kunnskapsoverføring alltid bør være målet. I møte med komplekse samfunnsutfordringer kan det være nødvendig med nye former for samarbeid og kunnskapsoverføring, hvor lokal autonomi og fleksibilitet ivaretas. Funnene peker i retning av at verdien til satellitten delvis ligger i dens uavhengighet og handlingsrom. Satellitter kan i denne sammenhengen tilby verdifulle læringsarenaer uten å true den institusjonelle stabiliteten i de etablerte strukturene.

Avslutningsvis må studien også vurderes i lys av dens forankring i aksjonsforskning. Ett sentralt kriterium er *workability*, om kunnskapen som utvikles faktisk løser problemet til deltakerne og kan brukes i praksis (Greenwood & Levin, 2007). Studien besvarer problemstillingen, men dens fulle nytteverdi vil først bli tydelig når funnene presenteres for deltakerne i september. Da kan intervjuene og innsiktene danne grunnlag for nye refleksjoner og videre handling, og konklusjonen kan dermed forstås både som et selvstendig bidrag og som et ledd i det pågående læringsarbeidet.

Videre påpeker Levin (1993) at overføring av ny praksis forutsetter en læringsprosess der aktørene tilegner seg ferdigheter og forståelsesrammer som muliggjør integrering. Målet er at slik læring overtid skal skje uavhengig av ekstern støtte og bli en naturlig del av deltakernes og organisasjonens hverdag (Klev & Levin, 2021). I Mann om bord ser vi tegn til dette gjennom at de ansatte formidler erfaringer tilbake sine respektive organisasjoner og i Trondheim kommunes interesse for å videreføre modellen.

Til slutt bidrar oppgaven med teoretisk innsikt utviklet i samspill med praksisfeltet, i tråd med aksjonsforskningens mål (Greenwood & Levin, 2007). Studien viser hvordan tverrfaglige satellittorganisasjoner kan håndtere komplekse samfunnsutfordringer, såkalte *wicked problems*, gjennom fleksibilitet, samarbeid og lokal forankring. I lys av institusjonell teori og kunnskapsgenser gir analysen dermed et relevant bidrag i forståelsen av hvordan slike organiseringsformer kan utgjøre et supplement, snarere enn et alternativ, til tradisjonelle offentlige strukturer.

Implikasjoner

På bakgrunn av disse innsiktene, reiser studien en rekke implikasjoner for fremtidig organisering og styring i offentlig sektor. Mann om bord illustrerer hvordan slike modeller kan fungere som arenaer for kunnskapsutvikling og eksperimentering, uten å true den institusjonelle stabiliteten i de eksisterende organisasjonene. Et viktig funn er at full integrering i ordinær drift ikke nødvendigvis er ønskelig. Verdien kan ligge i at satellitten får virke autonomt og utvikle en praksislogikk tilpasset komplekse behov. Satellitter kan

dermed fungere som fleksible og strategiske eksperimentelle enheter i offentlig sektor, med mulighet til å prøve ut nye samarbeidsformer og tjenestemodeller uten å omstrukturere de etablerte institusjonene.

Dette krever imidlertid nytenkning blant beslutningstakere og ledere, særlig med hensyn til hvordan slike arenaer organiseres og støttes. Det forutsetter tillit, strukturell støtte og en forståelse for at læring ikke alltid må formelt institusjonaliseres for å ha verdi. Rollen til boundary spanners fremstår som særlig viktig. Å legge til rette for slike funksjoner gjennom frikjøp, samlokalisering og organisatorisk støtte kan være avgjørende for å sikre kunnskapsflyt uten at hele systemet må endres.

Anbefaling for videre forskning

Videre forskning bør skje i samspill med deltakerne i Mann om bord og utforske hvilke mekanismer som faktisk fremmer kunnskapsdeling i slike kontekster. Særlig interessant er rollen som boundary spanners, ikke bare som brobyggere her og nå, men også som potensielle drivere for gradvis institusjonell endring. Hvordan slike nøkkelpersoner utvikler nye forståelsesrammer og opererer på tvers av etablerte praksiser, kan gi innsikt i hvordan normer og logikker påvirkes over tid. I denne sammenhengen kan det også være relevant å undersøke hvilke sosiale integrasjonsmekanismer, som uformelle praksiser eller formelle strukturer, bidrar til å bygge bro mellom satellitt og moderskip, og dermed muliggjør kunnskapsoverføring.

Det er også behov for mer kunnskap om hva som skjer når satellittorganisasjoner forsøkes videreført eller oppskalert. Forskning kan med fordel belyse hvilke organisatoriske og politiske forutsetninger som må være til stede for å bevare den fleksibiliteten og lokale handlekraften som gjør slike modeller verdifulle. I tillegg kan det være interessant å undersøke i hvilken grad satellittorganisasjoner representerer en form for «avbyråkratisering» i offentlig sektor. Dette kan gi innsikt i hvordan eksperimentelle enheter kan fungere som et supplement til etablerte strukturer.

8 Referanser

- Adelman, C. (1993). Kurt Lewin and the Origins of Action Research. *Educational Action Research*, 1(1), 7-24. <https://doi.org/10.1080/0965079930010102>
- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research*, 81(2), 132-169. <https://doi.org/10.3102/0034564311404435>
- Andreassen, T. A., & Fossetøl, K. (2014). Utfordrende inkluderingspolitikk. Samstyring for omforming av institusjonell logikk i arbeidslivet, helsetjenesten og NAV. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 55(2), 173-202.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2000). *Den samfunnsskapte virkelighet* (1 ed.). Fagbokforlaget.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Brattli, S., Molvær, M., & Nesheim, T. (2021). Fleksibel struktur i to statsetater. Utfordringer for mellomledere og ansatte. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 37(1), 50-68. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2021-01-03>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213. <https://www.jstor.org/stable/3086055>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Carlile, P. R. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development*. *Organization Science*, 13(4), 442-455. <https://www.jstor.org/stable/3085976>
- Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge across Boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555-568. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094>
- Christensen, T., Lægreid, O. M., & Lægreid, P. (2019). Administrative coordination capacity; does the wickedness of policy areas matter? *Policy and Society*, 38(2), 237-254. <https://doi.org/10.1080/14494035.2019.1584147>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- DFØ. (2025). *Utfordringsbildet i forvaltningen* (DFØ-notat: 2025:3). <https://dfo.no/dfo-notat-20253-utfordringsbildet-i-forvaltningen>
- Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action Research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, 30(2), 127-140. <https://doi.org/10.1177/1350507699302002>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2021). *Trondheim kommune: Mann om bord – samskaping i overgangen fra ung til voksen*. Retrieved 12.05.25 from <https://www.digdir.no/stimulab/trondheim-kommune-mann-om-bord-samskaping-i-overgangen-fra-ung-til-voksen/3222>
- Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202. <http://www.jstor.org/stable/2635258>
- Finnestrand, H. (2023). Creating a learning organization through a co-generative learning process – a Nordic perspective. *The Learning Organization*, 30(3), 326-338. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2021-0109>
- Finnestrand, H. (2025). Building Democracy at Work: The Contributions of Morten Levin to Action Research and Organizational Development. *Systemic Practice and Action Research*, 38(4). <https://doi.org/10.1007/s11213-025-09714-5>

- Fisher, D., & Atkinson-Grosjean, J. (2002). Brokers on the Boundary: Academy-Industry Liaison in Canadian Universities. *Higher Education*, 44(3), 449-467.
<https://www.jstor.org/stable/3447498>
- Folkehelseinstituttet. (2024). *Selv mord i Norge*.
<https://www.fhi.no/he/folkehelse/rapporten/psykisk-helse/selv-mord-i-norge/?term=#selvmord-i-norge-status-og-utvikling>
- Greenwood, D. J., & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Haukåsen, O. A. S. (2020). Mellomlederen som "boundary spanner" i en distribuert organisasjon - kunnskapsstrømmens nødvendige mellomledd. *Beta*, 34(1), 23-42.
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2020-01-02>
- Head, B. W. (2014). Wicked Problems in Public Policy. *Public Policy*, 3(2), 101-118.
- Helsedirektoratet. (2022). *Folkehelse i et livsløpsperspektiv - Helsedirektoratets innspill til ny folkehelsemelding*. <https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/folkehelse-i-et-livsløpsperspektiv-helsedirektoratets-innspill-til-ny-folkehelsemelding>
- Helsepersonelloven. (1999). *Lov om helsepersonell* (LOV-1999-07-02-64). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64>
- Høiland, G. C. L., & Klemsdal, L. (2022). Organizing professional work and services through institutional complexity - how institutional logics and differences in organizational roles matter. *Human Relations*, 75(2), 240-272.
<https://doi.org/10.1177/0018726720970274>
- Jones, C. (2010). Finding a place in history: Symbolic and social networks in creative careers and collective memory. *Journal of Organizational Behavior*, 31(5), 726-748. <https://www.jstor.org/stable/41683940>
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The action research planner. Doing Critical participatory action research*, . Springer.
- Kiland, C., Karlsen, T.-I., & Kvåle, G. (2024). Organisational Conditions for Boundary Spanning in Public Health. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 28(1), 43-59. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2023.12541>
- Kirkens Bymisjon. (2025). Retrieved 30.05.2025 from <https://kirkensbymisjon.no/om/>
- Klev, R., & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis - Endring og utvikling som samskapt læring* (3rd ed.). Fagbokforlaget.
- Levin, M. (1993). Technology transfer as a learning and developmental process: an analysis of Norwegian programmes on technology transfer. *Technovation*, 13(8), 497-518.
- Levin, M. (2004). Organizing Change Processes. Cornerstones, Methods, and Strategies. In J. J. Boonstra (Ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 71-84). John Wiley & Sons Ltd.
- Levin, M. (2012). Organizational innovation in a partivipative process. In A. T. Jordan & D. D. Caulkins (Eds.), *A companion to organizational anthropology* (pp. 275-288). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118325513>
- Lewin, K. (1958). Group Decision and Social Change. In: Holt, Rinehart and Winston.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1989). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Inc. .
- Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007). Vive La Resistance: Competing Logics and the Consolidation of the U.S. Community Banking. . *Academy of Management Journal*, 50(4), 799-820. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279172>
- McNiff, J., & Whittehead, J. (2006). *All You Need To Know About Action Research* (1 ed.). SAGE Publications Inc.
- Meld. St. 23 (2023-2033). *Opptrappingsplan for psykisk helse (2023-2033)*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-23-20222023/id2983623/>
- Nav. (2025). *Kva er Nav*. Retrieved 23.04.2025 from <https://www.nav.no/hva-er-nav/nn>
- Nesheim, T., Gressgård, L. J., Hansen, K., & Neby, S. (2019). Gjenstridige problemer og tverretatlig samordning: Et analytisk rammeverk. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(1), 28-50. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-02>
- NOU 2024:8. (2024). *Likestillingens neste steg. Mannsutvalgets rapport*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2024-8/id3035815/>

- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652.
<https://doi.org/10.1177/0170840609104803>
- Rittel, H., & Weber, M. M. (1973). Dilemmas in General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Rønning, A. K. (2024). *Mann om bord, et tilbud til menn mellom 18-30 årsom sitter litt fast*. Retrieved 14.06.25 from <https://napha.no/kunnskapsbasen/27409/mann-om-bord-et-tilbud-til-menn-mellom-18---30-ar-som-sitter-litt-fast>
- Sikt. (2025a). *Gjennomføre eit prosjekt anonymt*. Retrieved 04.06 from <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/personvernhandbok-forskning/gjennomfore-et-prosjekt-uten-behandle-personopplysninger>
- Sikt. (2025b). *Studere eller forske*. Retrieved 04.06 from <https://sikt.no/studere-og-forske>
- Skjellet, O. M. I. (2025). *Social Integration Mechanisms Impact on Absorptive Capacity*
- Skretting, A., Bye, E. K., Vedøy, T. F., & Lund, K. E. (2016). *Rusmidler i Norge 2016*.
<https://www.fhi.no/publ/2017/rusmidler-i-norge-2016/>
- Slørdal, M. G., & Baumberger, B. (2024). Birk (25) falt utenfor jobb og skole. Her er metoden som får unge menn på sporet igjen. *Fagbladet*.
<https://www.fagbladet.no/nyheter/birk-25-falt-utenfor-jobb-og-skole-her-er-metoden-som-far-unge-menn-pa-spoet-igjen/112618>
- Star, S. L. (1989). The Structure of Ill-Structured Solutions: Boundary Objects and Heterogeneous Distributed Problem Solving. In L. Gasser & M. N. Huhns (Eds.), *Distributed Artificial Intelligence* (pp. 37-51). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1016/B978-1-55860-092-8.50006-X>
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
<http://www.jstor.org/stable/285080>
- Statistisk sentralbyrå. (2023). *Fakta om Kriminalitet*. Retrieved 13.05.25 from <https://www.ssb.no/sosiale-forhold-og-kriminalitet/faktaside/kriminalitet>
- Tell, F. (2017). Managing across Knowledge Boundaries. In F. Tell, C. Berggren, S. Brusoni, & A. Van de Ven (Eds.), *Managing knowledge integration across boundaries* (1 ed., pp. 19-38). Oxford University Press.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.
<https://www.jstor.org/stable/10.1086/210361>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In I. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99-129). SAGE.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford University Press.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). The Institutional Logics Perspective. *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder* (3 ed.). Gyldendal Akademisk.
- Trompette, P., & Vinck, D. (2009). Revisiting the notion of boundary object. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2009(1), a-v.
<https://doi.org/10.3917/rac.006.0003>
- Van de Ven, A., & Zahra, S. A. (2017). Boundary Spanning, Boundary Objects, and Innovation. In F. Tell, C. Berggren, & S. Brusoni (Eds.), *Managing knowledge integration across boundaries* (1 ed., pp. 590-607). Oxford University Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.

9 Vedlegg

9.1 Oppsummering aksjonssyklusers

Tabell 2

Oppsummering av alle aksjonssyklusene

	Aksjonssyklus 1	Aksjonssyklus 2	Aksjonssyklus 3	Aksjonssyklus 4
Planlegging	Oppstartsmøte med forskere og deltakere.	Statusgruppemøte 5. Prosjektledelsen evaluerer sin rolle.	Planleggingsmøte med NTNU og prosjektledelsen. Forberedelse av ny runde samtaler og statusmøter	Deltakelse på avslutningsmøte for forrige syklus. Planleggingsmøte for masteroppgaven.
Aksjon	Systematisering og analyse av intervjuene. Workshop for prioritering.	Lagsamtaler med alle lag. Statusgruppemøte 6 med innlegg om «outsider-perspektivet».	Statusgruppe 7 med faglig innlegg om kjønn. Lagsamtaler gjennomført	Deltakelse på statusmøte. Ni dybdeintervjuer med ansatte og prosjektmedarbeider.
Analyse	Intervjurunde med alle lag.	Bearbeiding av innsikt fra lagsamtalene. Identifisere behov for videre tilpasning.	Ny intervjurunde. Undersøkte opplevde endringer og nye utfordringer.	Analyse og drøfting av intervjudata som del av masteroppgaven.
Konklusjon	To tiltak: faglig innhold i statusmøter og innføring av lagsamtaler. Bygget på deltakernes behov.	Videreføring av lagsamtaler. Foreslått individuelle samtaler og oppstartssamtaler for nye medlemmer.	Funn presentert på statusgruppemøte 10. Introduksjon av «moderskipsmodel» som refleksjonsverktøy.	Masteroppgaven

9.2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet Tverrfaglig etatssamarbeid – Mann om bord

Formålet med prosjektet

Dette er en forespørsel til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt. Formålet med prosjektet er å

- Undersøke hvordan tverrfaglig samarbeid fører til individuell læring. Om det videre fører til organisasjonslæring, og i så fall hvorfor/hvorfor ikke.
- Forskningsprosjektet er en masteroppgave, og er en del av forskningssamarbeidet mellom NTNU og «Mann om bord» prosjektet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi

- Du jobber i «Mann om bord», og jobber i tverrfaglige team bestående av personer fra ulike etater
- Eller du jobber hos en arbeidsplass som er i kontakt med og/eller samarbeider med «Mann om bord»

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse (IØT) ved NTNU er ansvarlig for personopplysningene som blir behandlet i prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller hvis du senere velger å be om å få dine opplysninger slettet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Intervjuet vil foregå som en strukturert samtale der vi utforsker dine erfaringer med eller i tilknytning til prosjektet Mann om bord. Samtalen vil fokusere på hvilke erfaringer du har gjort deg gjennom arbeid med prosjektet, og hvordan disse erfaringene eventuelt har påvirket eller blitt videreført i din ordinære arbeidshverdag.

For å sikre nøyaktig dokumentasjon vil intervjuet bli tatt opp med lydopptaker. Opptakene vil bli transkribert og anonymisert før videre analyse. Lydopptakene slettes etter at transkriberingen er fullført.

Personopplysninger som navn, kontaktinformasjon og arbeidsplass vil bli registrert, men all rapportering av funn vil være anonymisert. Innsamlede data lagres elektronisk og kryptert, og slettes etter prosjektets avslutning.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer utfyllende om personvern på neste side.

Med vennlig hilsen

Hanne Finnestrand
(Forsker/veileder)

Oda Marie Imingen Skjellet

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

- Student og veileder vil ha tilgang til personopplysningene brukt i forskningsprosjektet.
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil ditt navn og dine kontaktopplysninger bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data
- Personopplysninger som navn vil være anonymisert i selve masteroppgaven, og øvrige personopplysninger, utenom arbeidsplass, vil ikke bli publisert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysningene om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, NTNU har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes ca. 18. juni, 2025. Opplysningene vil da lagres i anonymisert form, på ubestemt tid ved NTNU. Det kan bli aktuelt å bruke datamaterialet videre i fremtidig forskningssamarbeid med samme formål som det pågående prosjektet. Anonymisert data kan da bli delt med andre forskere.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å be om innsyn i dataene vi behandler om deg, be om at dataene blir rettet eller slettet. Hvis du kontakter oss for å utøve dine rettigheter, vil du høre fra oss innen en måned. Vi vil gi en forklaring hvis vi ikke kan identifisere deg eller hvis dine rettigheter ikke kan utøves. Du har også rett til å klage til Datatilsynet om hvordan vi behandler dine data.

Du kan lese mer på datatilsynet sine nettsider: <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/den-registrertes-rettigheter/>

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Hanne Finnestrand, hanne.finnestrand@ntnu.no, tlf.: 73593177
- Vårt personvernombud ved NTNU: Thomas Ørnulf Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på epost: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet masteroppgave: Tverrfaglig etatssamarbeid – Mann om bord, 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)

9.3 Intervjuguide

Intervjuguide – masteroppgave «Mann om bord»

Stikkord til intro:

- Vi er interessert i dine egne tanker og erfaringer med å delta i Mann om bord.
 - Eller det å jobbe på en av arbeidsplassene som samarbeider med Mann om bord
- Formål med intervjuet er å kartlegge erfaringer så langt og bygge på intervjurunder allerede gjort i vår og i høst, men med spesifikke spørsmål knyttet til læring og hvordan det er å ta med seg ny kunnskap og erfaringer fra prosjektet tilbake til hovedarbeidsplassen.
- Vis til informasjonsskriv og avklar samtykke, presiser ang taushetsplikt: spørsmål kun om generelle erfaringer, ikke om individuelle brukere av tjenestetilbudet.
- Intervjuet blir tatt opp, og slettet etter transkripsjon. Det vil være anonymt, men arbeidsplassen vil nevnes.
- Det er helt frivillig å delta og du kan trekke deg når som helst – bruk kontaktopplysninger gitt i informasjonsskriv.

Bakgrunnsinformasjon (kort):

- Fag/profesjon.
- Organisasjon.
- Arbeidserfaring tidligere (ant år, type jobb/sektor) (for de som ikke er intervjuet før)
- Kan du fortelle meg om hvordan en typisk arbeidsdag ser ut for deg på jobb?
- *Avhengig om de jobber direkte med Mann om bord eller ikke:*
 - Hvordan og når ble du med i Mann om bord?
 - Hvordan kjenner du til Mann om bord?

Hvis de jobber i Mann om bord

- Har du blitt intervjuet før?

Arbeid i lagene:

- Jeg vet du kanskje har blitt spurt om dette før, men kan du fortelle litt om hvordan det er å jobbe i team i Mann om bord?
- Er det noe spesielt du har lært av å jobbe på denne måten?

Overføring til egen arbeidsplass:

- Har erfaringene fra Mann om bord påvirket hvordan du jobber i din ordinære stilling? I så fall, hvordan?
- Har du forsøkt å ta med deg noe av det dere gjør i prosjektet tilbake til arbeidsplassen din?
- Hvordan har det blitt tatt imot?

Rollen som bindeledd:

- Opplever du at du har en slags rolle som bindeledd mellom Mann om bord og din ordinære arbeidsplass?
- Har du hatt behov for å "oversette" eller tilpasse erfaringene dine fra prosjektet når du formidler dem videre?
- Hvordan har kolleger eller ledere reagert når du har delt fra prosjektet?

Utfordringer i samarbeid:

- Har du opplevd noen utfordringer i samarbeidet på tvers av etater? (F.eks. ulikt språk, regelverk, kultur eller praksis). Kan være i Mann om bord eller samarbeid ellers.
- Hvordan håndterte dere det i teamet eller ellers?
- Er det noe du tenker kunne vært gjort annerledes?

Teoretisk refleksjon (valgfritt, hvis tid):

Forklar institusjonell teori perspektivet: «Jeg ser på tverrfaglig samarbeid i lys av ulike institusjonelle logikker og kunnskapsgrenser, at man kommer fra ulike faglige bakgrunner som kan gjøre det vanskelig å samarbeide...»

- Kjenner du deg igjen i dette?
- Har dere brukt noe som kunne fungert som grenseobjekter i teamet? (Eksempler: dokumenter, verktøy, møter)

Avslutning:

- Er det noe du ønsker å legge til, som vi ikke har vært innom?
- Tusen takk for at du deltok!

Hvis de ikke direkte jobber i «Mann om bord»

Kjennskap til og kontakt med prosjektet «Mann om bord»:

- Kan du fortelle litt om hvordan du først hørte om Mann om bord?
- Har du hatt noen form for samarbeid eller kontakt med prosjektet eller teamet der? – og kan du fortelle om dette?
- Hvordan oppleves samarbeidet mellom deres arbeidsplass og Mann om bord?

Læring og påvirkning:

- Har prosjektet bidratt til at dere har tenkt nytt om eget arbeid eller samarbeid på tvers av tjenester? – I så fall hvordan?
- Har du selv lært noe av prosjektet eller av dem som jobbet med det? – Hva har du lært?

Utfordringer:

- Har du opplevd noen utfordringer i samarbeidet med Mann om bord?
- Er det noen uklarheter i roller, ansvar eller arbeidsmåte? – Er det konflikt mellom arbeidsmåte, tenkemåte, prioriteringer mellom hvordan ting gjøres i mann om bord vs. din arbeidsplass:
 - Hvordan det er blitt håndtert?
 - *Har jeg fått svar på det jeg ville (om kunnskapsgrenser og grenseobjekter) og institusjonelle logikker?*
- Hva kunne eventuelt vært gjort for å styrke samarbeidet eller øke nytten av prosjektet for dere?

Sluttrefleksjoner:

- Hva tenker du er det mest verdifulle Mann om bord har bidratt med så langt?
- Tror du prosjektet har bidratt til varige endringer i måten dere jobber på?
- Har du noen tanker om hvordan slike tverrfaglige samarbeidsprosjekter kan integreres bedre i ordinære tjenester?

Avslutning:

- Er det noe du har tenkt på som vi ikke har spurt om, eller som du synes det er viktig at vi er oppmerksomme på?
- Takk for deltakelsen!

