

Idebaserte samarbeidsrelasjonar

- erfaringar frå utvikling av IOR mellom ein lærarutdanningsinstitusjon og skuleeigar



Universitetet
i Stavanger

Liv Alma Arnevik

Masteroppgåve i Endringsleiing
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Det samfunnsvitskaplege fakultet
Universitetet i Stavanger
Januar 2010

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEIING**

MASTEROPPGÅVE

SEMESTER: **Haust 2009**

FORFATTAR: **Liv Alma Arnevik**

RETTLEIAR: **førsteamanuensis Øystein Hatteland**

TITTEL: **Idebaserte samarbeidsrelasjonar
– erfaringar frå utvikling av IOR mellom ein lærarutdannings-
institusjon og skuleeigar**

STIKKORD: **interorganisatorisk samarbeid, (IOR) innovasjon, partnerskap,
offentleg sektor, lærarutdanning, autonomi, handlingsrom,
offentleg rom/ public space**

SIDETAL: **86 (100 inkludert vedlegg)**

STAVANGER, **30.12.2009**

INNHALDSLISTE

INNHALDSLISTE	III
SAMANDRAG	VI
1. INNLEIING	1
1.1. BAKGRUNN FOR VAL AV TEMA	1
1.2. PROBLEMSTILLING.....	2
1.3. MÅL MED OPPGÅVA OG OPPSUMMERING AV PROBLEMSTILLING	3
1.4. OPPBYGGING AV OPPGÅVA	4
2. KONTEKST	6
2.1. TREKK VED KONTEKSTEN OFFENTLEG SEKTOR	6
2.1.1. Kvalitative mål og konsekvensar for styring	6
2.1.2. Fastsetting av mål	6
2.1.3. Marknadseksponering	6
2.1.4. Ekstern påverknad – omdømme	7
2.2. MAKTFORDELING OG STYRINGSMEKANISMAR	7
2.2.1. Maktfordeling mellom stat og kommune	7
2.2.2. Maktfordeling mellom stat og universitet og høgskular	7
2.2.3. Styringsmekanismar i offentlig sektor.....	8
2.2.4. Motivasjon for samarbeid mellom utdanningsinstitusjonar og arbeidsliv	9
2.2.5. Status for lærarutdanningsfeltet.....	9
2.3. OPPSUMMERING.....	10
3. TEORETISK REFERANSERAMME	10
3.1. TEORETISK RAMMEVERK FOR INNOVASJON	11
3.1.1. Innovasjonsidear	11
3.1.2. Innovasjonsreise	11
3.1.3. Innovasjonsfasar	12
3.1.4. Innovasjonsroller	13
3.1.5. Oppsummering	13
3.2. PROESSRAMMEVERK FOR UTVIKLING AV IOR.....	13
3.2.1. Samarbeidande IOR	13
3.2.2. Andre typar IOR	14
3.2.3. Definisjon av IOR-dyade, IOR-web og IOR-set	15
3.2.4. Ring og Van de Vens modell for framvekst av eit samarbeidande IOR.....	15
3.2.5. Modellens empiriske bakgrunn	16
3.3. FORHANDLING	16
3.3.1. Formell forhandling og uformell meiningsskaping	16
3.3.2. Vilkår.....	17
3.3.3. Fråvær av formell forhandling.....	17
3.3.4. Operasjonalisering av omgrepet forhandling	18
3.4. FORPLIKTING	18
3.4.1. Forplikting gjennom formelle og psykologiske kontraktar.....	18
3.4.2. Vilkår.....	19
3.4.3. Fråvær av forplikting	19
3.4.4. Operasjonalisering av omgrepet forplikting	20
3.5. UTFØRING.....	20
3.5.1. Utføring gjennom personleg - eller rolleinteraksjon.....	20

3.5.2.	<i>Vilkår</i>	20
3.5.3.	<i>Fråvær av utføring</i>	21
3.5.4.	<i>Operasjonalisering av omgrepet utføring</i>	21
3.6.	VURDERING.....	21
3.6.1.	<i>Vurdering av effektivitet og rettferdig fordeling</i>	21
3.6.2.	<i>Vilkår</i>	22
3.6.3.	<i>Fråvær av vurdering</i>	22
3.6.4.	<i>Operasjonalisering av omgrepet vurdering</i>	23
3.7.	OPPSUMMERING.....	23
4.	METODE OG FORSKINGSDESIGN	24
4.1.	FORSKINGSDESIGN.....	24
4.1.1.	<i>Vitskapsteoretisk forankring</i>	24
4.1.2.	<i>Teoriutviklande casestudie</i>	24
4.1.3.	<i>Kriterium for reliabilitet og validitet</i>	25
4.2.	METODISKE UTFORDRINGAR.....	25
4.2.1.	<i>Tidspunkt for dataproduksjon</i>	25
4.2.2.	<i>Eiga rolle</i>	28
4.2.3.	<i>Operasjonalisering av omgrep</i>	31
4.2.4.	<i>Etiske utfordringar i små kvalitative studiar</i>	32
4.3.	RELIABILITET OG VALIDITET.....	33
5.	RESULTAT	35
5.1.	INNOVASJONSIDEAR, PARTAR, AKTØRAR OG ROLLER.....	35
5.1.1.	<i>Initiativfasen frå juni 2007 til april 2008</i>	35
5.1.2.	<i>Utviklingsfasen frå juni 2008 til mars 2009</i>	36
5.1.3.	<i>Innovasjonsideen formeirar seg</i>	37
5.1.4.	<i>Leiar-, støtte- og entrepenørroller</i>	38
5.2.	I KVA GRAD FINNS DET EIT SAMARBEIDANDE IOR?.....	41
5.3.	FORHANDLING.....	42
5.3.1.	<i>Forventningar</i>	43
5.3.2.	<i>Samhandlingsarenaer</i>	44
5.3.3.	<i>Lite direkte forhandling på felles samhandlingsarenaer</i>	44
5.3.4.	<i>Ubevisste avgjerdsprosessar</i>	45
5.3.5.	<i>Uformell meningsskaping</i>	46
5.3.6.	<i>Forhandlingsrett og forhandlingsevne</i>	47
5.4.	FORPLIKTING.....	48
5.4.1.	<i>Forplikting med atterhald</i>	48
5.4.2.	<i>Forplikting på ein abstrakt ide</i>	48
5.4.3.	<i>Forplikting på ein personleg relasjon</i>	49
5.4.4.	<i>Få formelle legale avtalar</i>	49
5.5.	UTFØRING.....	50
5.5.1.	<i>Lite utføring i tråd med legale avtalar frå initiativfasen</i>	50
5.5.2.	<i>Gradvis redusert omfang av samarbeidet i utviklingsfasen</i>	50
5.5.3.	<i>Roller i den idebaserte samarbeidsrelasjonen i dyaden</i>	51
5.5.4.	<i>Utføring av forplikting i eigen organisasjon</i>	52
5.6.	VURDERING AV IOR-ET.....	52
5.6.1.	<i>Vurdering av utbytte</i>	53
5.6.2.	<i>Omtale av usemje og kritikk</i>	53
5.6.3.	<i>Vurdering av samarbeidet</i>	54
5.6.4.	<i>Aktørane forklarar</i>	56
5.6.5.	<i>Aktørane kategorisering av kva type IOR det er</i>	59
5.7.	OPPSUMMERING.....	59

6.	ANALYSE	62
6.1.	I KVA GRAD FINNS DET EIT SAMARBEIDANDE IOR?	62
6.1.1.	<i>Ordinært samarbeid</i>	62
6.1.2.	<i>Er det forskjell på samarbeidet i dyaden og ordinært samarbeid ?</i>	63
6.1.3.	<i>Evaluering av samarbeidet</i>	64
6.1.4.	<i>Samarbeidande eller regulerande IOR?</i>	65
6.1.5.	<i>Oppsummering</i>	67
6.2.	KORLEIS UTVIKLAR DENNE IDEBASERTE RELASJONEN SEG?	67
6.3.	FORHANDLING	67
6.3.1.	<i>Interne faktorar</i>	68
6.3.2.	<i>Eksterne faktorar</i>	68
6.3.3.	<i>Oppsummering</i>	69
6.4.	FORPLIKTING	70
6.4.1.	<i>Legale kontraktars funksjon og rolla til tredjepart</i>	70
6.4.2.	<i>Kontekstuelle faktorar</i>	70
6.4.3.	<i>Innovasjonsideens kvalitative preg</i>	71
6.4.4.	<i>Interne faktorar</i>	71
6.4.5.	<i>Oppsummering</i>	72
6.5.	UTFØRING.....	72
6.5.1.	<i>Eksterne faktorar</i>	72
6.5.2.	<i>Kontekstuelle faktorar</i>	73
6.5.3.	<i>Interne faktorar</i>	73
6.5.4.	<i>Oppsummering</i>	74
6.6.	EKSTERNT INITIERTE SAMARBEIDSPROSJEKT I OFFENTLEG SEKTOR	74
6.6.1.	<i>Eksterne faktorar</i>	74
6.6.2.	<i>Interne faktorar</i>	75
6.6.3.	<i>Ekstern tredje parts rolle</i>	76
6.6.4.	<i>Oppsummering</i>	76
6.7.	OPPSUMMERING.....	77
7.	KONKLUSJON	79
7.1.	I KVA GRAD GJEV STUDIEN SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGA?	79
7.1.1.	<i>I kva grad finns eit samarbeidande IOR?</i>	79
7.1.2.	<i>Utviklar relasjonen seg gjennom modellens prosessar?</i>	81
7.2.	FORMÅLET MED STUDIEN.....	82
7.3.	TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONAR	82
7.3.1.	<i>Teoretiske implikasjonar</i>	82
7.3.2.	<i>Praktiske implikasjonar</i>	83
7.4.	VIDARE FORSKING	84
7.5.	Å SKAPE MEINING – IDEBASERT IOR - EIT OFFENTLEG ROM ?	84
8.	REFERANSAR	I
8.1.	SAMTYKKESKJEMA – BRUK AV E-POST	III
8.2.	SAMTYKKESKJEMA - DELTAKING I INTERVJU	IV
8.3.	INTERVJUGUIDE	VI

SAMANDRAG

Formålet med studien var å oppnå auka forståing for korleis idebaserte interorganisatoriske samarbeidsrelasjonar innanfor offentleg sektor utviklar seg, slik at ein tileigna seg auka kompetanse i å leggje til rette for og å leia slike prosessar.

Studien er lagt opp som ei teoriutviklande casestudie. Empirien er basert på deltakande observasjon, dokumentanalyse og halvstrukturerte intervju med fem respondentar.

I dette caset tok ekstern tredje part initiativ til at to andre organisasjonar innanfor offentleg sektor skulle utvikle ein innovasjonside; varige samarbeidsmodellar mellom lærarutdanningsinstitusjon og skule- og barnehageeigar.

Studiens problemstilling var å undersøkje i kva grad partane i etterkant av statens initiativ, hadde ein relasjon der prosessane var prega av samarbeid om å nå eit felles mål. Studien undersøkte i kva grad denne idebaserte relasjonen likna eit samarbeidande IOR slik Van de Ven et al definerar det i boka *The Innovation Journey*. (1999) I tillegg la studien opp til å undersøkje om denne eksternt initierte og idebaserte samarbeidsrelasjon innanfor offentleg sektor utvikla seg ved hjelp av dei same prosessane som modellen til Ring og Van de Ven foreslo. (1994)

Studien viser at partane har ein relasjon i etterkant av statens initiativ, men dei har ikkje ei felles forståing av at dette er eit samarbeidande IOR. Nokre av dei kommunale aktørane opplever at lærarutdanningsinstitusjonen styrer samarbeidet på eiga hand. Sjølv om aktørane opplever denne relasjonen som meir positiv enn det ordinære samarbeidet, skulle dei kommunale aktørane ønskt eit meir omfattande og likeverdig samarbeid. Men alle aktørane opplever positivt utbytte av samhandlinga, inkludert utilsikta positive effektar.

Dette IOR-et skil seg frå samarbeidande IOR ved at korkje toppsjefar i organisasjonane eller dei samhandlande aktørane tek ei aktiv leiarrolle. Aktørane som samhandlar er få og dei har ei avventande haldning til mange spørsmål. Aktørane set ikkje ord på usemje og kritikk i fellesfora. Dermed utviklar dei heller ikkje ei felles forståing av situasjonen.

Sjølv om ein i dette caset, finn igjen prosessane til Ring og Van de Ven, er det lite bruk av formell forhandling og legale kontraktar. Omfanget av samarbeidet vert gradvis mindre, og aktørane utfører handlingane stort sett i eigen organisasjon.

Aktørane opplever at tredje parts rolle og føringar for prosjektet, eksterne hendingar og kontekstuelle forhold avgrensar handlingsrommet deira. Dette påverkar i kva grad partane opplever at dei kan forhandle, forplikte seg og utføre handlingar. Fleire faktorar som partar i privat sektor kan påverke, vert eksterne faktorar for aktørane i dette caset. Dette gjer IOR-et sårbart for eksterne hendingar. Studien kan tyde på at eksternt initierte prosjekt i offentleg sektor stiller store krav til aktørane sensitivitet for eksterne endringar og kompetanse til å tilpasse IOR-et saman i tråd med desse endringane.

Studien gjev innspel til korleis slike ekstert initierte prosjekt i offentleg sektor kan tilretteleggjast og leiast i framtida. Initiativtakar kan syte for samsvar mellom ambisjonsnivå i

utlysingstekst og tildeling av midlar og god tid frå utlysingstidspunkt til søknadsfrist. I tillegg må initiativtakar syte for at prosjektet vert organisert i tråd med intensjonen om likeverdige partar. Partane som deltek må setje ord på usemje, setje av tid til drøftingar og realistiske konkretiseringar i byrjinga av prosjektet. Partane må etablera hyppige samhandlingsarenaer slik at dei har eit forum der dei kan tilpasse IOR-et til stadige, eksterne endringar. Organisasjonanes leiarar må vera klar over at utvikling av samarbeidande IOR krev aktive leiarar som fyller rolla som institusjonelle leiarar dersom IOR-et skal bli robust og kunne utvikle seg over tid.

1. INNLEIING

1.1. BAKGRUNN FOR VAL AV TEMA

Innovasjon er eit mykje brukt omgrep i våre dagar. EU har utpeikt 2009 til å vera europeisk år for kreativitet og innovasjon. Den norske regjeringa fremja ei eiga stortingsmelding om innovasjon i 2008. (Nærings- og, 2008, s. 59) Også den nye grunnskulelærarutdanninga skal vera ” innovativ, utviklingsorientert og tilpassingsdyktig.” (Kunnskapsdepartementet, 2009, s. 10) Det er forventa at verksemder både i privat og offentleg sektor heile tida finn nye og betre måtar å løyse utfordringane sine på.

Både nasjonalt og internasjonalt er det stor politisk interesse for utdanningsinstitusjonars relasjonar til regionalt og nasjonalt nærings- og arbeidsliv. På europeisk nivå er Lisboa- og Bolognaprosessen slike eksempel. Nasjonalt er temaet aktualisert gjennom universitets og høgskulelova, Kvalitetsreforma og Stjernøutvalet si innstilling om høgare utdanning. Mange forventningar er knytt til effekten av slikt samarbeid, mellom anna at det skal styrke innovasjonsevna og auke kunnskapsflyten på tvers av sektorar. Det er likevel i liten grad gjennomført systematiske kartleggingar og effektstudiar. (Brandt et al., 2008, s. 6) Det er også utført lite forskning på korleis samarbeid mellom ulike organisasjonar utviklar seg. (Van de Ven, 1999, s. 126)

I etterkant av NOKUTs evaluering av allmennlærarutdanninga i 2006 og på oppdrag frå Kunnskapsdepartementet, lyste Utdanningsdirektoratet i 2007 ut prosjektmidlar til å utvikle samarbeidsmodellar mellom lærarutdanningsinstitusjonar og skule- og barnehageeigarar. Målet med dette prosjektet var;

” å strukturere, samordne og koordinere eksisterende samarbeid og utvikle modellar for samarbeid mellom lærerutdanning og skule-/ barnehageeier på et bredt felt av felles ansvarsoppgaver.” (Utdanningsdirektoratet, 2007, s. 1)

Regjeringa tok sikte på at prosjektet skulle vera treårig og avsluttast i 2009.

I Utdanningsdirektoratets prosjekt møtest ønskje om at organisasjonar skal vera innovative og nyskapande, og ideen om at samarbeid mellom utdanningsinstitusjon og arbeidsliv fremjar partanes innovasjonsevne. Lærarutdanningsinstitusjonane skal samarbeida med skule- og barnehageeigar om å utvikla noko nytt og annleis enn ordinært praksissamarbeid; nye modellar for å samarbeida. Det kan vera interessant å undersøkje i kva grad staten med eit slikt initiativ, kan initiere utvikling av ein ny modell for samarbeid mellom to organisasjonar.

Fokus for denne masteroppgåva er samhandlinga mellom ein lærarutdanningsinstitusjon og nokre kommunar som går saman om å søkje midlar til å utvikle samarbeidsmodellar. Eg ønskjer å skapa mening i samhandlinga eg sjølv var ein del av, og å prøve å forstå kva som skjer. Det vert viktig å undersøkje korleis eit slikt samarbeid utviklar seg fordi eg trur at auka forståing av samarbeidsprosessar på sikt kan føre til betre tilrettelegging og leiing av framtidige samarbeid.

Partnerskap er ein meir formell struktur for samarbeid mellom organisasjonar. Regjeringa signaliserar auka bruk av slike partnerskap m.a. i stortingsmelding nr 11 2008-2009 om den nye grunnskulelærerutdanninga. (Kunnskapsdepartementet, 2009, s. 31) Det vert difor viktig at aktørar innanfor offentleg sektor tileignar seg auka kompetanse på tilrettelegging og leing av slike partnerskap.

1.2. PROBLEMSTILLING

Det teoretiske perspektivet som er brukt til å utvikla problemstillinga mi, er Van de Ven, Polley, Garud og Venkataramans empirisk baserte rammeverk for innovasjon og Ring og Van de Vens prosessrammeverk for utvikling av interorganisatorisk samarbeid. (IOR) (Van de Ven, 1999) Desse er vald fordi dei kastar lys over innovasjonsprosessar og korleis samarbeidsrelasjonar mellom partar utviklar seg.

Ring og Van de Ven publiserte i 1994 eit prosessrammeverk for utvikling av samarbeidande interorganisatoriske relasjonar mellom aktørar som ville utvikla noko nytt. (Ring & Van de Ven, 1994, s. 97) Van de Ven et al definerar ein samarbeidande interorganisatorisk relasjon slik:

”Parties cooperate when they choose to work together by sharing or exchanging resources to achieve a common purpose or inclusive benefit.” (1999, s. 128)

Gjennom denne studien ønskjer eg å finne ut i kva grad partane i etterkant av statens initiativ, har ein relasjon der prosessane er prega av samarbeid om å nå eit felles mål.

Eg er og interessert i å undersøkje kva prosessar som kan medverke til at denne eventuelle samarbeidande relasjonen utviklar seg.

I følgje Ring og Van de Vens modell utviklar relasjonen seg ved at partane forhandlar, forpliktar seg og utfører handlingar i repeterande sekvensar. På eit eller anna tidspunkt gjer ein eller fleire partar seg opp ei meining om dei opplever at relasjonen er effektiv og at arbeidsbyrdene er rettferdig fordelte. Basert på denne vurderinga, vel partane om dei ønskjer å ha ein samarbeidande relasjon eller ikkje. Interne vurderingar eller eksterne hendingar kan føre til at partane justerar, endrar eller avsluttar relasjonen. (Van de Ven, 1999, s. 130) Dermed presenterar Ring og Van de Ven fire prosessar inkludert vurdering av IOR-et, som forklarar korleis eit samarbeidande IOR utviklar seg.

Ring og Van de Vens modell er basert på empiri frå Minnesota i USA på 80-talet. Modellen har som utgangspunkt at to autonome aktørar i privat sektor utviklar eit samarbeidande IOR fordi partane opplever at dei sjølve ikkje har tilstrekkelege ressursar, kompetanse eller legitimitet til å utvikle innovasjonsideen sin. (Van de Ven, 1999, s. 125)

Situasjonen er annleis i studien min. Samarbeidet her er idebasert. I dette caset er det ein tredje part, staten, som lanserar ein innovasjonside, etablerar ei incentivordning og legg føringar for korleis samarbeidet mellom andre partar skal organiserast. Det vert interessant å undersøkje i kva grad ein slikt idebasert samarbeidsrelasjon liknar Ring og Van de Vens samarbeidande IOR. Det kan og tenkjast at andre teoretiske perspektiv må trekkjast inn for å

kunne forstå denne typen samarbeidsrelasjonar. Det at prosjektet er idebasert, initiert og finansiert av ein ekstern tredje part, kan og påverka korleis prosessane føregår og dermed korleis relasjonen utviklar seg.

Dette caset dreier seg om samarbeid mellom to partar innanfor offentleg sektor. I følgje Busch et al. kviler tanken på at det er grunnleggjande forskjellar mellom privat og offentleg sektor på forskjellar i marknadseksposering, grad av politisk styring og det faktum at offentleg sektor har større grad av ekstern påverknad. (Busch, Johnsen, & Vanebo, 2003, s. 29).

Eg er interessert i å finne ut om Ring og Van de Ven sin modell har same forklaringskraft på idebaserte interorganisatoriske samarbeidsrelasjonar som utviklar seg innanfor ein offentleg kontekst, eller om trekk ved offentleg sektors formål, organisering og styring vil påverka korleis prosessane føregår.

I den samanheng vert Ring og Van de Vens omgrep "endogenous assessments" og "exogenous context events." viktige. Både interne vurderingar av samarbeidet og eksterne kontekstuelle hendingar kan i følgje dei, forsterke utføring av forpliktinga eller føre til at partane reforhandlar eller reduserar forpliktingane til IOR-et.

"If exogenous context events or if endogenous assessment reinforce the execution of these commitments the parties will continue with or expand their relationship. However if these commitments is not executed in a manner judged acceptable by the parties or if external environmental events materially alter the perceived standings of parties relative to the business venture, they will initiate corrective measures by renegotiating or reducing their commitments to the IR. Thus we expect IRs to evolve through a recurrent sequence of negotiation, commitment and execution events that are undertaken to adapt to changing external context of the business and internal assessments of the relationship by the parties involved. (Van de Ven, 1999, s. 132)

Om ein definerar noko som indre eller ytre faktorar, det vil sei om det kan påverkast og avgjerast av partane innanfor eit IOR eller ikkje, vil variera m.a. med konteksten samarbeidet føregår innanfor. Hypotesen min er at partanes autonomi er mindre i eit eksternt initiert samarbeidsprosjekt innanfor offentleg sektor, enn i eit samarbeidsprosjekt innanfor privat sektor. Fleire av faktorane som partane i Van de Ven et al kunne sjå på som indre faktorar, kan verta eksterne faktorar som partane i dette samarbeidet ikkje rår over. Eit eksempel på dette kan vera tilgjengeleg ressursmengd. Partanes autonomi og høve til å påverke viktige faktorar, vil truleg påverke prosessane som føregår i IOR-et. Det kan tenkjast at eksternt initierte samarbeidsprosjekt innanfor offentleg sektor set andre krav til partane som skal inngå i ein samarbeidsrelasjon enn IOR innanfor privat sektor.

1.3. MÅL MED OPPGÅVA OG OPPSUMMERING AV PROBLEMSTILLING

Formålet med studien er å oppnå auka forståing for korleis idebaserte interorganisatoriske samarbeidsrelasjonar innanfor offentleg sektor utviklar seg, slik at ein tileignar seg auka kompetanse i å leggje til rette for og å leia slike prosessar.

Som vist i punkt 1.2 om problemstillinga, ønskjer eg gjennom denne studien å finne ut i kva grad partane i etterkant av statens initiativ om å utvikla samarbeidsmodellar, har ein relasjon der prosessane er prega av samarbeid om å nå eit felles mål. Eg vil undersøkje i kva grad denne idebaserte relasjonen liknar Ring og Van de Ven sitt samarbeidande IOR.

Eg vil undersøkje om ein idebasert samarbeidsrelasjon innanfor offentleg sektor utviklar seg ved hjelp av dei same prosessane som modellen til Ring og Van de Ven foreslår. Det kan tenkjast at prosessane artar seg på ein annan måte i denne konteksten. Studien legg derfor opp til å undersøkje i kva grad trekk ved konteksten offentleg sektor, innovasjonsideens karakter eller det faktum at samarbeidet vart initiert og finansiert av ein tredje part, innverkar på korleis relasjonen utviklar seg.

Studien er lagt opp som ei utforskande teoriutviklande casestudie. Empirien er basert på deltakande observasjon i prosessen, kvalitative intervju av sentrale respondentar og dokumentanalyse. Dette vert utdjupa i metodekapittelet.

1.4. OPPBYGGING AV OPPGÅVA

I dette første kapittelet har eg presentert problemstillinga mi og grunngjeve val av denne slik at formålet med studien skal vera tydeleg.

I kapittel to skildrar eg faktorar i offentleg sektor som gjer at denne konteksten skil seg frå privat sektor. Eg vel å gjera dette fordi trekk ved konteksten kan påverke korleis prosessane i eit IOR utviklar seg.

I kapittel tre presenterar eg teorien som eg byggjer framstillinga mi på. Eg skildrar kort Van de Ven et al. sitt empirisk baserte rammeverk for innovasjon sidan eg brukar omgrepa herfrå når eg skildrar caset. Deretter presenterar eg Ring og Van de Vens prosessrammeverk for interorganisatorisk samarbeid (IOR) slik det vert gjengjeve av Van de Ven et al. (1999) Til slutt i kapittelet presenterar eg ei operasjonalisering av sentrale omgrep som er brukt i studien.

Kapittel fire dreiar seg om forskingsdesign og metode. Eg skildrar korleis studien er lagt opp, kva metodiske utfordringar eg har støtt på og kva val som er gjort i forhold til desse utfordringane. Til slutt drøftar eg studiens reliabilitet og validitet.

I kapittel fem presenterar eg caset og sentrale funn knytt til omgrepa Ring og Van de Ven brukar i modellen sin.

I kapittel seks analyserar eg funna. Først drøftar eg i kva grad dette nye idebaserte samarbeidet liknar det ordinære samarbeidet om lærarutdanning som desse to organisasjonane har i forkant av Utdanningsdirektoratets utlysing. Dette gjer eg for å kunne få fram eventuelle nye trekk ved relasjonen i etterkant av statens initiativ. Deretter analyserar eg korleis prosessane i Ring og Van de Vens modell utviklar seg i dette idebaserte samarbeidet. Eg drøftar korleis prosessane vert påverka av sentrale trekk ved konteksten offentleg sektor og eg viser korleis statens rolle som ekstern initiativtakar og premissleverandør spelar inn på utviklinga av IOR-et.

I kapittel sju presenterer eg konklusjonen på oppgåva. Eg oppsummerar i kva grad eg har fått svar på problemstillinga mi ved hjelp av denne studien. Deretter seier eg noko om studiens teoretiske og praktiske implikasjonar. Dette kapittelet inneheld og spørsmål eg ikkje har funne svar på og som det kan vera interessant å forske vidare på.

2. KONTEKST

Sidan denne studien skildrar ein idebasert samarbeidsrelasjon mellom ulike partar innanfor offentleg sektor, vert det viktig å skildre sentrale trekk ved konteksten som kan påverka korleis samarbeidet kan utvikla seg.

2.1. TREKK VED KONTEKSTEN OFFENTLEG SEKTOR

I demokratiske statar skil ein ofte mellom det som er offentleg og det som er privat. Offentleg sektor omfattar både det politiske avgjerdssystemet, sjølve avgjerdene og resultatet av dei. (Hanssen, Helgesen, & Vabo, 2007, s. 28) Offentleg sektor er direkte underlagt politisk styring. Sektoren har ikkje som mål å tene pengar, men å sikre felles verdiar og fordele felles gode. Sektoren er regulert av formelle reglar og formelle institusjonar.

Privat sektor omfattar både privatsfæren, sivilsamfunnet med sine organisasjonar og samanslutningar og private verksemder. Det er ikkje ei fast grense mellom desse sektorane, men i ein rettsstat kan ikkje offentlege styresmakter gripe inn i privatsfæren utan at dette er fastsett i lov.

2.1.1. KVALITATIVE MÅL OG KONSEKVENSNAR FOR STYRING

Det er forskjell på private og offentlege verksemder når det gjeld kva for nokre mål dei skal arbeida mot. Private verksemder har eigarar som primært skal sikre avkastning på investert kapital. Måla vert ofte konkrete og målbare. Kvantitative mål gjev høve til styring og kontroll.

Offentlege verksemder har andre typar mål som god utdanning, rettferd og sosial likskap. Desse måla er kvalitative og dermed vanskelegare å konkretisera. Resultatmåling vert derfor vanskeleg. Sjølv om ein også i offentleg sektor brukar stadig meir undersøkingar og kartleggingar, vil desse oftast byggje på skjøn og vurderingar fordi måla ikkje så lett let seg kvantifisera.

2.1.2. FASTSETTING AV MÅL

I privat sektor fastset eigarane kva mål ein skal arbeida mot for å sikre størst mogeleg utbytte. Produkta eller tenestene må ha ein pris som marknaden er villig til å betala.

Kva mål ein skal arbeida mot vert i det offentlege fastsett gjennom politiske prosessar. For å få fleirtal for mål og tiltak, formulerar ein seg ofte vagt og ope slik at ulike interessentar kan tolke inn sine verdiar og interesser i vedtaket. Korleis måla skal realiserast eller prioriterast i forhold til kvarandre, vert delegert til tilsette å finne ut av. Nye politiske konstallasjonar eller prioriteringar kan føre til raske endringar. (Busch et al., 2003, s. 30-31) Demokratiske prosessar tar tid og er ikkje alltid effektive, men dei er viktige for å oppnå legitimitet hos ulike interessentar. (Busch et al., 2003, s. 30-33)

2.1.3. MARKNADSEKSPONERING

Private verksemder opererer på ein marknad i sterk konkurranse om kundane. For å ikkje missa kundar må dei gjera produkta sine betre til ein pris kunden vil betala. Innovasjon og tilpassing til marknaden vert derfor eit spørsmål om å overleva som verksemd.

Offentlege verksemdar er i liten grad avhengig av ein marknad. Ein krev sjeldan betaling for produkta og tenestene som offentlege verksemdar tilbyr. Det vert derfor vanskeleg å måle om tilbodet eller tenestene svarar til utgiftene. Dette vert avgjort av politikarane gjennom vedtak og budsjetttildelingar. (Busch et al., 2003, s. 32) I følgje Rønning og Teigen har politikken same dimensjonerande og organiserande rolla som marknaden har i privat sektor. (2007, s. 16)

2.1.4. EKSTERN PÅVERKNAD – OMDØMME

For offentlege verksemdar vert lover og reglar, budsjetttildelingar og politiske prosessar dei viktigaste rammefaktorane. Det vert viktig for verksemdene å framstå slik at politikarane som løyver midlar, opplever at produkta verksemdene leverar svarar til utgiftene

2.2. MAKTFORDELING OG STYRINGSMEKANISMAR

2.2.1. MAKTFORDELING MELLOM STAT OG KOMMUNE

Noreg er ein einskapsstat, det vil sei at den offentlege makta til å fatta kollektive vedtak, er samla i eit senter, Stortinget. I grunnlova er prinsipp om folkestyre og rettsstaten sentrale. Landet skal styrast gjennom lover. Etter at formannskapslovene vart vedtekne i 1837, vart det slått fast at kommunen er avleia statsmakt og sjølvstendig rettssubjekt. Staten kunne nå påleggje kommunane oppgåver og føre tilsyn med om kommunane gjer det dei skal. Staten kan likevel ikkje påleggja kommunane nye oppgåver utan å gjera det ved å vedta nye lover. Formannskapslovene styrker kommunens fridom ved at kommunen skal styrast av eit lokalt folkevald organ, formannskapet.

Dagens kommunar er altså både avleia statsmakt og dermed eit forvaltningsnivå i statsmakta som må fylgja det regjeringa pålegg kommunane å gjera, og kommunane er sjølvstendige og vert styrte av direkte valde politikarar med eigne inntekter og fridom til å ta på seg nye oppgåver. (Jacobsen, 2009, s. 159-162)

Noreg har i dag tre forvaltningsnivå, stat, fylkeskommune og kommune. Staten delegerar oppgåver til statlege etatar i regionar som Fylkesmannens Utdanningsavdeling. Som oftast held statsmakta fram med å ha ansvar og mynde i forhold til desse sakene. Staten desentraliserar også ein del oppgåver, mynde og ansvar til lågare organ som kommunane. Det kan vera vanskeleg å skilje om det er delegering eller desentralisering av makt. Frå tid til annan merkar ein tydeleg spenningar mellom forvaltningsnivå. Kommunepolitikarar kritiserar regjering for stadige pålegg og innføring av nye tilbod til innbyggjarane, utan at det fylgjer med ressursar til å løysa oppgåvene.

2.2.2. MAKTFORDELING MELLOM STAT OG UNIVERSITET OG HØGSKULAR

Universitet og høgskular er sjølvstendige rettssubjekt med eige styre. Nasjonalt organ for kvalitet i utdanninga, NOKUT, er eit fagleg uavhengig statleg organ som vurderarar og godkjenner utdanningsinstitusjonar og utdanningar som ikkje vert omfatta av Lov om Høgskular og Universitet.

Korkje Storting eller regjering kan påleggje NOKUT eller ein høgare utdanningsinstitusjon noko som ikkje det er heimel for i Universitets- og høgskulelova (Universitets- og høyskoleloven) Institusjonane kan velje om dei ønskjer å velja eller tilsetja leiarar, om lærestaden skal ha einskapleg eller delt leing og om dei ønskjer å ha eit styringshierarki i knytt til dei ulike organisasjonsnivåa. (Gornitzka, Larsen, & Gunnes, 2009, s. 13)

2.2.3. STYRINGSMEKANISMAR I OFFENTLEG SEKTOR

Eit statleg utgreiingsutval deler staten sine styringsverktøy i tre grupper, lovbaserte, økonomiske og andre verktøy. (Lyngstad, 2003, s. 58)

Lovbaserte verkemiddel omfattar lover, klagereglar, kontroll og tilsynsordningar. Staten styrer for eksempel kommune og lærarutdanningsinstitusjon gjennom generelle lover og kommunelova, særlover, som opplæringslov med forskrift og Universitets- og høgskulelova, og tilsynsfunksjonen til Fylkesmannen og NOKUT. Universitets- og høgskulelova pålegg institusjonen både å medverke til innovasjon og verdiskaping og til å samarbeida med lokalt og regionalt samfunns- og arbeidsliv. (Universitets- og høyskoleloven) Graden av presisjonsnivå frå generelle pålegg til minstestandardar i lovene, avgjer kor mykje skjøn kommunen eller den høgare utdanningsinstitusjonen kan utøve.

Økonomiske verkemiddel omfattar både overføring av midlar i form av rammetilskot og øyremarka tilskot, låneordningar, avgifter og utlysing av prosjektmidlar. Både kommune og universitet og høgskule har til ein viss grad høve til å skaffa seg egne inntekter i tillegg. Kommunen kan vedta eigedomsskatt og avgifter innbyggjarane må betale for tenester. Universitet og høgskular kan søkje på forskingsmidlar eller inngå samarbeid med private institusjonar om finansiering.

Andre verkemiddel omfattar informasjon, rettleiingsmateriell, krav om handlingsplanar, kurs og konferansar. (Lyngstad, 2003, s. 58) Eksempel her kan vera Utdanningsdirektoratets utarbeiding av rettleiande årsplanar for grunnskulen og arrangement av konferansar.

I kva grad ein brukar dei ulike verkemidla, avheng til ein viss grad av kva perspektiv ein har på forholdet mellom stat og kommune. Dersom ein brukar hierarkiperspektivet, vektlegg ein at kommunen er ein del av staten. Styring gjennom lover, reglar og kontroll er vanleg.

Andre vektlegg at forholdet ber meir preg av å vera eit laust kopl system. Her er den lokale fridomen vektlagd.

Partnerskapspektivet er ein mellomting. Innanfor dette perspektivet vektlegg ein samhandling og likeverd og at ein er gjensidig avhengig av kvarandre. Staten definerar overordna mål og sikrar kommunane økonomisk grunnlag. Kommunen vel verkemiddel ut frå lokale tilhøve. Partane drøftar løysingar basert på gjensidig respekt. Dette partnerskapet krev god informasjonsutveksling og tilbakemelding om korleis samarbeidet fungerer. (Lyngstad, 2003, s. 59)

I den seinare tid har det vokse fram mange ulike typar partnerskap på ulike nivå både mellom private og offentlege aktørar. Nokre er horisontale partnerskap med samarbeid mellom stat, eit fylke eller nokre kommunar, medan dei fleste partnerskapa er vertikale partnerskap

mellom aktørar i ein region. Higdem hevdar i sin artikkel om regionale partnerskap at dette er statens føretrekte måte å arbeide med utvikling på. (Rønning & Teigen, 2007, s. 179) Tanken er at alle aktørar som har interesse for regionen si utvikling, skal gå saman og trekkje i same retning, prioritere i fellesskap, utvikle strategiar og leggje ressursar i ein felles pott for å utvikle ein region. Modellen for samarbeid er hovudsakleg import frå Europa via OECD og frå EU. (Rønning & Teigen, 2007, s. 203)

Higdem refererar i same artikkelen som ovanfor at Veggeland (2004) definerar partnerskap som samarbeid mellom uavhengige aktørar som forfylgjer egne interesser, men som og er villige til å inngå kompromiss. Slike partnerskap vert etablert etter forhandlingar der ein kjem fram til felles mål. Partnerskap vert regulert av politisk eller legalt bindande og signerte avtalar. Partane i partnerskapet overgjev autoritet til eit styre og dette styret eller rådet styrer på vegne av avtalar og kontraktar. (Rønning & Teigen, 2007, s. 182) Denne definisjonen av partnerskap har mykje til felles med Van de Ven et al sitt samarbeidande IOR som vert skildra punkt 3.2

2.2.4. MOTIVASJON FOR SAMARBEID MELLOM UTDANNINGSINSTITUSJONAR OG ARBEIDSLIV
Brandt et al. oppsummerar norsk og internasjonal forskning som viser at utdanningsrelatert samarbeid er utbredt, opptrer i ulike former, er i liten grad institusjonalisert og det baserar seg mykje på uformelle avtalar mellom verksemder og einskilte faggrupper. (Brandt et al., 2008, s. 7)

Stjernøutvalet foreslår at det må arbeidast med å få eit meir forpliktande samarbeid mellom utdanningsinstitusjonar og arbeidsliv. Verkemiddel her kan vera å endre finansiserings-systemet og å utvikla indikatorar for slikt samarbeid. (Brandt et al., 2008, s. 8)

Private verksemder oppgjev kontakt med studentar og rekruttering av framtidig arbeidskraft som det viktigaste incentivet for å samarbeida med utdanningsinstitusjonar. Studentar er og ein kanal for kunnskapsoverføring. Verksemdene ser på samarbeidet som eit langsiktig prosjekt. Ønskje om å vera synleg og å byggja eit godt omdømme er ein del av biletet. (Brandt et al., 2008, s. 9-10)

I følge Brandt et al. er det lite tilgjengeleg forskning på kva som motiverar universitet og høgskular til samarbeid med arbeids- og næringsliv. (Brandt et al., 2008, s. 10-11) Samarbeid har vorte forklart med at dei kan få tilgong til eksterne ressursar gjennom slikt samarbeid både direkte og indirekte som å få offentleg støtte til slikt samarbeid. Andre faktorar kan vera studentars ønskje om yrkesorientering av studiet, utvikling av studietilbod og programportefølje. Det kan og vera store forskjellar mellom fagmiljø og institusjonar.

2.2.5. STATUS FOR LÆRARUTDANNINGSFELTET

Utdannings- og forskingsdepartementet gav i 2004 Nasjonalt organ for kvalitet i utdanninga (NOKUT) i oppdrag å evaluera allmennlærerutdanninga i Noreg. Evalueringspanelets hovudinstrykk to år seinare, er at integrering av praksis, fagstudium, fagdidaktisk- og pedagogisk teori er ei stor utfordring for allmennlærerutdanninga. Dei skildrar manglande samanheng mellom studiets ulike deler og dei skriv at teori og praksis ser ut til å skje i ulike krinslaup. Mange av aktørane opplever manglande kommunikasjon som eit problem og dei

ulike aktørane har ofte divergerande oppfatning av styrker, veikskapar og årsaksforhold. (Hansén, 2006, s. 4)

2.3. OPPSUMMERING

Offentleg sektor skal ivareta felles verdiar og sikre at samfunnets ressursar vert fordelte mellom interessentane på ein måte som medlemmene opplever som legitim og rettferdig. Måla vert fastsette gjennom politiske prosessar. For å kunne mobilisera tilstrekkeleg med interessentar til å få måla vedtatt, må dei ofte formulerast vidt og lite konkret.

Måla er kvalitative og det får konsekvensar for kva styringsmekanismar som kan brukast. Sidan måla ikkje kan teljast og kontrollerast, prøver ein å sikre kvalitet gjennom å regulera prosessen. Offentleg sektor får detaljerte utdanningskrav, arbeidstidsordningar og prosedyrar for vedtaksprosessar.

I staden for å vera avhengig av ein marknad der kundar kjøper varer eller tenester, er offentlig sektor avhengig av å tilby varer og tenester med høg legitimitet hos innbyggjarane. Offentleg sektor må tilpassa seg dei dominerande institusjonelle normene i samfunnet slik at det i neste omgang er politisk vilje til å løyve tilstrekkeleg med ressursar. Kriteria for kva som gjev legitimitet og godt omdømme, endrar seg over tid. Dermed vert det å framstå slik at ein har høg grad av legitimitet ein kontinuerleg tilpassingsprosess.

Kommunane er både eit forvaltningsnivå som skal utføra statens vedtak og sjølvstendige rettssubjekt med eiga politisk styring og prioriteringar. Kommunane opplever spenningar mellom desse to perspektiva. Universitet og høgskular er sjølvstendige rettssubjekt med eige styre.

Staten styrer både kommunane og lærarutdanningsinstitusjons- og høgskulesektoren gjennom lovbaserte -, økonomiske - og andre verkemiddel som rettleiing og informasjon. I kva grad ein nyttar dei ulike styringsverktøya, avheng av kva perspektiv ein har på forholdet mellom staten og dei andre aktørane. I det siste har utvikling ved hjelp av partnerskap mellom uavhengige aktørar vorte vanleg både i Noreg og i Europa.

NOKUT si evaluering av lærarutdanninga viste at det var manglande samanheng mellom pedagogisk teori, praksis, fagstudium og fagdidaktisk teori. På bakgrunn av denne evalueringa, ønskjer regjeringa å stimulera lærarutdanningsinstitusjonar og kommunar til å gå saman i partnerskap for å utvikla ei utdanning med høg kvalitet.

3. TEORETISK REFERANSERAMME

I dette kapitlets første punkt vil eg innleiingsvis presentera Van de Ven et al sitt teoretiske rammeverk for innovasjon sidan dei hevdar at kjerneprosessane i innovasjonsreisa er den same på tvers av ulike organisatoriske strukturar og settingar. (Van de Ven, 1999, s. 17) Dermed kan dette rammeverket vera tenleg til å systematisera og velja ut empiri også for innovasjonar i offentleg sektor. Punktet inneheld Van de Ven et al sin definisjon på innovasjon, innovasjonsreisas faser og roller.

I kapitlets andre punkt presenterar eg kva eit samarbeidande IOR er. Eg presenterar og regulerande IOR. Nokre sentrale omgrep vert definerte. Deretter presenterar eg Ring og Van de Vens modell for framvekst av samarbeidande IOR.

I punkt 3 – 6 presenterar eg prosessane i Ring og Van de Vens modell. Kvart punkt inneheld ei forklaring i tråd med Van de Ven et al si tolking. Deretter presenterar eg eiga tolking vedrørande kva vilkår som må vera til stades for at denne prosessen kan skje. Etterpå seier eg noko om kva fråver av denne prosessen kan tyde på. Til slutt operasjonaliserar eg omgrepet slik at ein kan forske på og undersøkje i kva grad prosessen er til stades i den idebaserte samarbeidsrelasjonen i caset mitt.

Til slutt oppsummerar eg kapitlet.

3.1. TEORETISK RAMMEVERK FOR INNOVASJON

Van de Ven et al sitt rammeverk er basert på empiriske studiar utført av fjorten forskarteam i USA på 1980-talet. Forskarane fylgde over mange år ulike innovasjonar innanfor mange felt som kommersialisering av romfart, utvikling av cochlear implantat, oppstart av ulike dataselskap mm. (Van de Ven, 1999, s. 6) Studiane i Minnesota omfatta innovasjonar både innanfor privat og offentleg sektor, men i boka vert tre studiar frå privat sektor skildra utførleg.

3.1.1. INNOVASJONSIDEAR

Van de Ven et al. definerar innovasjon som å utvikle og implementere nye idear. Ideane kan vera ei teknisk eller administrativ nyvinning, ein kombinasjon av gamle idear eller noko som utfordrar dagens praksis. Så lenge ideane vert opplevd som nye for dei involverte aktørane, er det innovasjonsidear. (Van de Ven, 1999, s. 147)

Van de Ven et al. fokuserar på innovasjonar som krev bevisst, konsentrert og målretta arbeid med å utvikla ein ide. Innovasjonen krev eit felles forsøk av fleire aktørar over tid, og det trengs meir ressursar enn dei som utfører forsøket disponerar. Innovasjonen skjer i teknisk, organisatorisk eller marknadsmessig usikkerheit. Dermed vert små, raske, inkrementelle og tilfeldige einmannsinnovasjonar eliminerte. (Van de Ven, 1999, s. 22)

3.1.2. INNOVASJONSREISE

Van de Ven et al. koplur innovasjon og reise i sin definisjon;

” The innovation journey is a nonlinear cycle of divergent and convergent activities that may repeat over time and at different organizational levels if resources are obtained to renew the cycle. (Van de Ven, 1999, s. 16)

Når dei brukar reiseomgrepet og koplear det til innovasjon, får dei fram at det dreiar seg om å erfare noko nytt, i eit nytt landskap. Ei reise tek tid og går ikkje alltid som planlagt. Ein kan endre både reiserute og framkomstmiddel, men reisa er ikkje ferdig før ein er kommen fram. Og ein kunne på førehand ikkje vite heilt korleis det ser ut på reisemålet.

3.1.3. INNOVASJONSFASAR

Ei innovasjonsreise går i følgje Van de Ven et al. over tre fasar. Framstillinga nedanfor baserar seg på Van de Ven et al. sin presentasjon av modellen i boka *The Innovation Journey*. (1999, s. 23-57)

Initiativfasen gjer scenen klar for innovasjon og nyskaping. Denne perioden kan ta fleire år. Ein kan sjå fleire tilfeldige hendingar. Ofte finns det ein eller fleire årvakne entrepenørar eller forkjemparar. Eit utløysande sjokk fører til konsentrerte handlingar for å setja av ressursar og initiera innovasjon. Det vert utvikla planar for å få tak i eksterne ressursar.

Etter den første initiativfasen, kjem ein utviklingsperiode for å omgjera ideen til konkrete realitetar. Den første ideen formeirar seg til mange idear og aktivitetar som utviklar seg i avhengige, parallelle utforskande og integrerande utviklingsløyper. Ein opplever tilbakeslag, at kriterium for suksess endrar seg og at kriteria gjerne er ulike for dei interne og eksterne aktørane. Dette medverkar til maktkamp. Aktørane utviklar og gjerne ulike forklaringar på same erfaringar med tilbakeslag. Aktørane skifter over tid og dei opplever ulike kjensler til ulike tider. Ulike fasar og ulike folk treng og ulik leiing for å halde oppe motivasjonen.

Investorar og toppsjefar er ofte involverte og deltek ved at dei tar ulike kontrasterande roller for å sjekke ut og balansera ulike motstridande perspektiv. Leiarane tek pragmatiske avgjerder ut frå situasjonen, ikkje ut frå ein strategisk plan. Avgjerdene påverkar kjenslene og handlingane til entrepenørane. Leiarane er mest aktive ved tilbakeslag og kriser.

Innovasjonen inneber utvikling av relasjonar til andre organisasjonar. Aktørane involverar seg ofte med andre aktørar, handelsorganisasjonar og styresmakter for å skape infrastruktur som kan støtte utvikling og implementering av innovasjonen deira.

I implementeringsfasen vert innovasjonen adoptert og institusjonalisert. Desse prosessane startar allereie i utviklingsfasen ved at ein integrerar det nye med det gamle og ved at ein tilpassar innovasjonen til den lokale situasjonen. Implementeringsfasen sluttar når ideen er implementert og institusjonalisert eller når det er slutt på ressursane.

Kva som er resultatet er vanskeleg å sei, og det vert vurdert ulikt av ulike aktørar og i ulike fasar. Dei involverte opplever mange prosessresultat og utilsikta tilleggsprodukt. Investorar og toppsjefar konkluderar ofte om innovasjonen var vellukka eller ikkje. Sjølv om det ofte er feilslutningar, avgjer desse konklusjonane skjebnen til innovasjonen og aktørane.

3.1.4. INNOVASJONSROLLER

Van de Ven et al deler dei ulike rollene folk tar i innovasjonsreisa inn i to hovudgrupper; entrepenør- og leiar/investorroller. (Van de Ven, 1999, s. 13) Entreprenørane var ulike aktørar som engasjerte seg meir eller mindre flyktig i å realisera ein ide.

Når ein skulle leia slike usikre innovasjonsprosessar vart det viktig med pluralistisk og distribuert leiing for å kunne i vareta ulike perspektiv i prosessen. (Van de Ven, 1999, s. 14) Angle og Van de Ven (1989) identifiserte i følge Van de Ven et al at toppleiarar og investorar utførte fire ulike roller i løpet av innovasjonsreisa. (Van de Ven, 1999, s. 99) Alle rollene kunne verta utførte av meir enn ein person. Desse leiarrollene er sponsor, mentor, kritikar og institusjonell leiar.

Sponsorane var ofte toppsjefar som skaffa midlar, representerte innovasjonsteamet og kjempa for innovasjonen hos investorar og i organisasjonen.

Mentorrolla er nært knytt til denne sponsorrolla og forskjellen på dei er i nokre organisasjonar meir snakk om arbeidsdeling. Mentoren var ofte rollemodell og støtta teamleiararen eller entrepenøren. Rolla vart ofte utført av ein erfaren innovatør og rolla inneber støtte og rådgjeving på ein direkte og dagleg basis.

Kritikarrolla innebar at ein stilte spørsmål ved investeringar, mål og framdrift og dermed utfordra dei andre på avgjerdene som vart tekne. Denne rolla sikra at val og strategiar vart grundig diskuterte og gjennomarbeida før dei vart sett ut i livet.

Den institusjonelle leiaren skulle balansera alle desse rolle. Denne personen var ofte ikkje involvert i den daglege drifta. Rolla var å konkludera i forhold til dei ulike perspektiva. Dette var viktig når det var snakk om å laga arrangement og etablera strukturar som var gunstige for innovasjonen.

3.1.5. OPPSUMMERING

Van de Ven et al skildrar innovasjon som ei reise inn i det ukjende. Ulike aktørar engasjerar seg og tek ulike roller for å realisera ulike idear. Innovasjonen gjennomgår tre fasar frå initiativfasa til utviklings- og implementeringsfasen. Engasjementet og vurderinga av prosessane og resultat endrar seg undervegs. Utviklinga fylgjer inga rett line, men går gjennom repeterande syklusar på ulike nivå i organisasjonen. Det er ei stor utfordring å leia slike prosessar og leiarar og investorar tek ulike kontrasterande roller for å kunne ivareta ulike perspektiv. Innovasjonen vert avslutta når ideen er utvikla og implementert eller når det er slutt på ressursane.

3.2. PROSESSRAMMEVERK FOR UTVIKLING AV IOR

3.2.1. SAMARBEIDANDE IOR

Organisasjonar som ønskjer å utvikla noko nytt, er oftast allereie engasjert i mange ulike typar relasjonar til andre organisasjonar. Når ein organisasjon byrjar å utvikla noko nytt, gjer ein det altså ved å gå inn i eit nettverk av samarbeidande, konkurrerande, regulerande og stridande

relasjonar med bestemte andre organisasjonar og aktørar på innovasjonsarenaen. Desse relasjonane er gjensidig avhengige, skiftande og komplekse. (Van de Ven, 1999, s. 125)

Når ei innovasjonseining opplever at dei ikkje har alle dei ressursane, den kompetansen eller den legitimiteten som skal til for å utvikle innovasjonsideen sin, tek dei kontakt med andre partar for å undersøkje om dei vil delta i eit felles arbeid for å realisera innovasjonsideen. Dersom begge partar ønskjer å arbeida saman for å nå eit felles mål, etablerar partane eit samarbeidande IOR.

Van de Ven et al definerar omgrepet samarbeid slik:

”Parties cooperate when they choose to work together by sharing or exchanging resources to achieve a common purpose or inclusive benefit” (Van de Ven, 1999, s. 128)

Dersom det finns ein samarbeidande IOR, vil ein over tid observera samhandling mellom aktørar frå dei to partane. Aktørane vil ha ei felles vurdering av at dei ønskjer å arbeida saman for å realisera eit felles mål. Partane deler eller utvekslar ressursar for å nå dette målet. Prosessane er prega av samarbeid. Aktørane sjølve vil setje ord på at dei opplever seg som ei gruppe som samarbeidar. Andre aktørar vil og til ei viss grad oppleve gruppa som ei eining som samarbeidar. Aktørane opplever at samarbeidet er effektivt og at byrdene er rettferdig fordelte. Dette treng ikkje bety at alle byrder vert likt fordelte, men at begge partar opplever fordelinga som rettferdig og grei.

Det samarbeidande IOR-et vil utvikla seg ved at partane fører direkte forhandlingar med kvarandre eller dei vil gjere seg opp ei meining om den andre partens posisjon og motivasjon for oppgåva. Ein vil sjå at partane lagar formelle og uformelle avtalar som dei deretter utfører åleine eller saman.

Dersom partane opplever interne eller eksterne hendingar som gjer at dei ikkje er nøgde med eitkvart som rører ved deler av samarbeidet, reforhandlar dei avtalar. Dermed vel dei å vidareføre samarbeidet.

3.2.2. ANDRE TYPAR IOR

Partar som er bevisste på at andre aktørar finns og jobbar med eit tema eller eit oppdrag, vil relatere seg til kvarandre. I følgje Van de Ven et al. plasserar aktørar seg i forhold til kvarandre ved å ta stilling til to spørsmål. Det første er om ein ønskjer å arbeida saman eller åleine. Det andre spørsmålet er om målet er felles eller om ein ønskjer å nå eit eksklusivt eige mål. Dermed kan relasjonen aktørane eller organisasjonane har til kvarandre ikkje berre vera samarbeidande, men også konkurrerande, regulerande eller stridande. (Van de Ven, 1999, s. 128)

Dersom partane har eit felles mål, men ein av partane prøver å styre den andre, kallar Van de Ven et al. relasjonen regulerande. Van de Ven et al. definerar regulerande åtfærd slik:

”Parties regulate when one controls or mediates the actions of other parties to achieve an inclusive benefit for all, including third parties.” (Van de Ven, 1999, s. 128)

Vidare seier dei at relasjonen er regulerande dersom den styrande eller kontrollerande parten set opp reglane og prosedyrane som dei andre partane må innfinne seg med for å oppnå felles fordel for alle, også for tredje part. (Van de Ven, 1999, s. 131)

For at IOR-et skal vera eit regulerande IOR, vil minimum ein av partane oppleve at relasjonen er asymmetrisk og at dette ikkje er ønskeleg. Den eine parten opplever at den andre avgjer viktige spørsmål på eiga hand, utan å involvera denne parten. Partar som opplever at den andre parten opptre regulerande, kan enten godta dette eller ikkje. Dersom ein av partane ikkje finn seg i denne reguleringa, vil partane utvikle eit stridande eller eit samarbeidande IOR. Nye forhandlingsrundar vil avgjere om IOR et vil verta det eine eller det andre.

Det er på bakgrunn av begge partars posisjonstaking og handlingar ein kan avgjera kva type relasjon ein har med å gjera. Kva som pregar relasjonen vil variere alt etter tema og situasjon. Det kan vera vanskeleg å kategorisere ein relasjon fordi ein ser berre bitar av intensjonane og handlingane til aktørane. I tillegg kan relasjonen vera tvitydig og svakt oppfatta av dei involverte. For å kunne forstå kva for ein type relasjon ein har med å gjera, treng ein ofte å observera fleire hendingar over tid. Utvikling av interorganisatoriske relasjonar kan dermed bli observert som ein sekvens med hendingar som organisasjonane så tolkar for å forstå og relatere seg til kvarandre over tid. (Van de Ven, 1999, s. 129)

3.2.3. DEFINISJON AV IOR-DYADE, IOR-WEB OG IOR-SET

Van de Ven et al. deler interorganisatoriske relasjonar inn i tre kategoriar: IOR-dyade, IOR-web og IOR-set eller nettverk. Dei definerar IOR-dyaden som relasjonen mellom to organisasjonar for å utvikla eit spesifikt forretningsformål for eksempel ein innovasjon. Eksempel her er relasjonen som utviklar seg mellom ein skuleeigar og lærarutdanningsinstitusjonen i denne oppgåva. Omgrepet IOR-web dekkar eit sett med fleire, gjensidige dyadiske relasjonar som ein organisasjon inngår i for å nå eit spesifikt mål. Held me oss til denne oppgåva, er lærarutdanningsinstitusjonen og alle dei kommunane som er med i dette samarbeidsprosjektet, døme på eit IOR-web. IOR-nettverk er meir inkluderande og inneheld alle dyadiske relasjonar organisasjonen opprettheld for å utføre alle aktivitetane eller forretningane sine. (Van de Ven, 1999, s. 126)

3.2.4. RING OG VAN DE VENS MODELL FOR FRAMVEKST AV EIT SAMARBEIDANDE IOR

Ring og Ven de Ven publiserte eit prosessrammeverk for utvikling av samarbeidande interorganisatoriske relasjonar i 1994. (1994, s. 97) Dei foreslår at utvikling av eit samarbeidande IOR, skjer gjennom repeterande sekvensar med forhandling, forpliking og utføring av handlingar. Forhandling skjer gjennom uformell meiningsskaping og formell forhandling. Forpliking skjer gjennom legale formelle kontraktar og uformelle psykologiske kontraktar. Utføring skjer gjennom personleg- og rolleinteraksjon. Ut frå desse aktivitetane, vurderar partane om dei skal fortsetje, endre eller avslutte relasjonen.

I følgje Van de Ven et al. kan denne modellen med små modifikasjonar, brukast også for å forklare konkurrerende og regulerande relasjonar. (Van de Ven, 1999, s. 130) Det vert ikkje spesifisert kva tilpassingar som trengs for at modellen skal kunne brukast for å forklare utvikling av desse relasjonstypene også. Nokre av delprosessane er i mindre grad aktuelle for

andre typar IOR enn samarbeidande IOR. Sidan dette ikkje er sentralt for problemstillinga mi, vil eg i liten grad drøfte denne påstanden.

3.2.5. MODELLENS EMPIRISKE BAKGRUNN

Ring og Van de Ven sin modell er utvikla på grunnlag av empiri henta frå organisasjonar i privat sektor i USA. I boka til Van de Ven et al skildrar ein korleis firmaet 3M i løpet av tolv år utviklar og kommersialiserar cochlear implantatteknologien. Kva kontekst empirien er henta frå, er avgjerande for kva funn dei får. Ut frå desse funna, har dei så utarbeida modellen sin. Når ein vil undersøkje modellens forklaringskraft i ein annan kontekst, vert det viktig å ha i bakhovudet kva empiriske bakgrunn modellen vart utvikla i.

Partane som utviklar samarbeidande IOR er autonome firma som rår over, og har tilgong til tilstrekkelege ressursar til å drive med eit utviklingsarbeid i mange år.

Samarbeidet vert inngått sidan firmaet skal utvikle ein teknologi og dei opplever sjølv behov for ekstern kompetanse for å få til dette. Initiativet til samarbeidet er både internt og behovsdrive. Aktørane opplever dei har ei konkret utfordring eller eit problem dei skal løyse.

Modellen viser korleis autonome firma i privat sektor over lang tid utviklar ein relasjon der prosessane er prega av samarbeid for å nå eit felles konkret mål som partane ikkje opplever at dei kan oppnå på eiga hand.

Som vist i punkt 1.2. om problemstillinga, undersøker denne studien i kva grad denne modellen har forklaringskraft i ein annan kontekst og i ein situasjon der tredje part tek initiativ til at det samarbeidande IOR-et skal utvikla seg. I tillegg er samarbeidet basert på ein ide.

3.3. FORHANDLING

3.3.1. FORMELL FORHANDLING OG UFORMELL MEININGSSKAPING

Ein føresetnad for å kunne utvikla eit IOR, er at partane er klar over kvarandre og kva posisjon ein tek i forhold til eit tema. For å bli klar over kva posisjon partane tek i den aktuelle saka, forhandlar ein, enten gjennom direkte forhandling eller gjennom indirekte observasjon. Ved å forhandla utviklar ein felles forventningar om motivasjon, roller, risiko og tillit. Direkte kommunikasjon og indirekte observasjon gjev partane informasjon slik at dei kan produsera ei felles tolking av korleis dei står i forhold til kvarandre. Denne forståinga utviklar seg gradvis. (Van de Ven, 1999, s. 130-131)

Dersom partane ikkje samhandlar direkte, må dei stole på indirekte observasjon dei sjølve eller andre gjer, og så tolke og tillegge kvarandre intensjonar og roller. Denne prosessen er prega av uformell meiningsdanning. Ein tolkar det ein ser ut frå tidlegare erfaringar, kultur og eigen kontekst. Dersom partane har ulike erfaringar og opererer innanfor ulike kontekstar, er det sannsynleg at det kan verta avstand mellom den eine partens intensjon og kva tyding den andre parten tillegger handlinga ein observerar. Feilkjeldene kan vera mange.

Dersom det skjer direkte forhandling, er fokuset forhandlingsprosessen der ein føreslår, overtyder, kjøpslår og argumenterar for mogelege prosedyrar og tilnæringsmåtar i ein framtidig relasjon. (Van de Ven, 1999, s. 130)

3.3.2. VILKÅR

Forhandling gjennom uformell meiningsskaping føregår i alle typar relasjonar, både dei som er mest prega av konkurrering, samarbeid, regulering eller også strid. Slike prosessar føregår både bevisst og ubevisst. Det er vanskeleg å observera og dermed forske på slike prosessar. Derfor er fokuset i dette punktet mest på den formelle forhandlinga. Nedanfor vert vilkår som må vera til stades for at partar skal kunna forhandla formelt, lista opp.

Først av alt må partane ha ulike behov og preferansar. Dei må vera bevisste at dei har ulike behov også.

Dei må oppleva sjølv at dei har rett til å ha ei meining og til å forhandle. Dei må og ha ei forståing av at den andre part respekterar denne retten. Begge partar må altså gjensidig respektera kvarandre sin rett til å forhandle fram gode løysingar for seg sjølv. Maktbalansen mellom partane må vera symmetrisk.

Partane må og oppleva at spørsmålet dei skal forhandla om, ikkje vert avgjort av andre eksterne partar. Begge partar må ha ei forståing av at det er vits i å forhandle. Dermed må partane oppleva at dei har eit alternativ dersom forhandlingane ikkje fører fram.

Saka må og vera så viktig for partane at dei prioriterar å bruke tid på å komme fram til ei løysing. I tillegg må partane sjå seg tente med å forhandle om den aktuelle saka, også på lang sikt. Dersom relasjonen er viktigare enn saka, kan forhandling nedprioriterast.

Partane må også etablera ein felles arena der dei kan forhandle. Partane må få tilgong til denne arenaen og informasjon om at det kan forhandlast og når forhandling skjer. Forhandlingsemna må setjast på dagsorden. Det må og setjast av tilstrekkeleg med tid til at sakene kan bli drøfta skikkeleg. Aktørane må og møte opp. Og dei aktørane som møter opp, må ha fullmakt til å forhandle på vegne av organisasjonen.

Til slutt må dei samhandlande aktørane ha kompetanse til å forhandle. Dei må kunne setja ord på eigne ønskjer og kunne lytte til den andre part. Begge partar må også kunne fire på eigne krav og finne fram til gode kompromiss som begge partar kan leva med.

3.3.3. FRÅVÆR AV FORMELL FORHANDLING

Menneske vil alltid observera andre og prøve å forstå kva som føregår. Dermed vil ein slik eg ser det, alltid ha indirekte observasjon og uformell meiningsskaping.

Dersom det føregår formell forhandling kan ein rekne med at det finns to autonome partar som både er bevisste eigne interesser og som både kan og vil forhandle for å ivareta desse interessene. Begge partar anerkjenner også den andre partens rett til å ha eigne interesser. Dermed kan ein rekne med at relasjonen er likeverdige.

Det kan vera mange årsaker til at ein ikkje observerar at det føregår formell forhandling når to partar møtest. Som ein ser av vilkåra i førre punktet, kan det skuldast trekk ved aktørane som at partane har ulike interesser, at dei ikkje har evne eller vilje til forhandling og trekk ved situasjonen eller relasjonen.

3.3.4. OPERASJONALISERING AV OMGREPET FORHANDLING

Denne studien undersøker i kva grad det har utvikla seg eit samarbeidande IOR i etterkant av Utdanningsdirektoratets prosjekt. I følge Van de Ven et al vil ein i eit velfungerande IOR, kunne observera at partane forhandlar gjennom indirekte observasjon og gjennom formell forhandling. Sidan ein har indirekte observasjon og uformell meiningsskaping i alle relasjonar, kan ikkje dette fungera som kriterium på kva type IOR ein har med å gjera.

Men i kva grad ein finn formell forhandling i ein relasjon, kan vera med på å indikera, men ikkje avgjera, om ein har eit samarbeidande IOR eller ikkje. Ein må vurdera IOR-et ut frå meir enn eit kriterium.

Dersom ein finn formell forhandling og begge partar gjev uttrykk for at relasjonen er positiv og likeverdig, vil det vera eit teikn på at ein har eit samarbeidande IOR. Ein må likevel vurdera fleire prosessar som forplikting og utføring for å kunne avgjera om dette er eit samarbeidande IOR.

Fråvær av formell forhandling kan indikera eit regulerande IOR. Dersom ein av partane vurderar at IOR-et samstundes ikkje er likeverdig, kan det stemme. Men dersom begge partar vurderar at relasjonen er rettferdig og likeverdig, sjølv om ein ikkje observerar formell forhandling, kan fråvær av formell forhandling ikkje i seg sjølv avgjere kva type IOR ein har med å gjera. Fråværet av forhandling kan for eksempel like godt tyde på samanfallande interesser.

3.4. FORPLIKTING

3.4.1. FORPLIKTING GJENNOM FORMELLE OG PSYKOLOGISKE KONTRAKTAR

Når partane er klar over kor dei står i forhold til kvarandre i ei bestemt sak, bestemmer dei seg for kva forpliktingar dei vil ta på seg i denne saka i framtida. Partane har då danna seg ei forståing og bestemt seg for om dei vil arbeida saman eller åleine for eit felles mål eller for å oppnå eiga vinning i denne saka i framtida.

Ut frå kva forpliktingar partane tek på seg, viser det seg om partanes relasjonar er prega av samarbeid, konkurranse eller regulering. Dersom relasjonen er regulerande, vil den styrande eller kontrollerande parten vanlegvis komme med reglane og prosedyrane dei andre aktørane må imøtekomme for å oppnå eit felles mål. Dersom relasjonen er konkurrerende vert partane einige om å vera konkurrentar og dei engasjerar seg som rivalar for å vinne eit eksklusivt gode. Dersom relasjonen er stridande engasjerar partane seg saman om å nå eit eksklusivt mål.

Dersom partane bestemmer seg for å ha ein samarbeidande relasjon, blir dei einige om struktur og form på framtidige felles handlingar. Dersom partane avgjer at dei ønskjer eit IOR prega av samarbeid, kan dei inngå formelle legale og skriftlege kontraktar eller dei kan utvikle uformelle psykologiske kontraktar. (Van de Ven, 1999, s. 131)

Formelle kontraktar er skriftlege og underskrivne av autoritetar i organisasjonen med fullmakt til å ta desse avgjerdene. Slik sikrar ein toppleiinga si merksemd og at prosjektet vert forankra hos dei som kan prioritera ressursbruk. Slike kontraktar skildrar ofte innhald, krav til resultat, korleis ansvaret er fordelt og tidsfristar. Når ein skal skrive ned kva ein er vorten einige om, vil usemje lett bli tydeleg. Nye forhandlingar og presiseringar må til. Dermed vil den endelege skriftlege kontrakten oftare vera uttrykk for ei felles forståing. Ein kan og i ettertid kontrollera eiga forståing ved å sjekka teksten. Skriftlege kontraktar tek tid å laga og å reforhandla. Dermed vert dei brukt når det er snakk om stor risiko, god tid og liten grad av kjennskap og tillit mellom partane.

Psykologiske uformelle kontraktar er basert på partane si forståing av kva dei er vorten einige om og dei er dermed meir opne for tolking. At ein har ulik forståing og forventningar kjem ikkje like godt fram i forhandlingsprosessen. Ofte er ikkje slike psykologiske kontraktar eksplisitte på ansvarsfordeling mm. Dermed kan ein i ettertid oppleve at ein ikkje er einige om det ein trudde ein hadde avklara. Slike kontraktar vert ofte nytta i ei fyrste fase av samhandlinga, når ein har høg grad av tillit mellom partane, liten risiko og når avtalane gjeld meir avgrensa felt eller når ein har lita tid til å utforma skriftlege avtalar.

3.4.2. VILKÅR

For å kunne forplikta seg på å samarbeide, må aktørane som samhandlar, ha autonomi. Aktørane må ha fullmakt til å forplikte seg sjølv eller eigen organisasjon på handlingar i framtida. Dersom forpliktingane er større enn det den enkelte forhandlande aktør kan utføre åleine, må organisasjonen ha styringssystem som gjer at andre aktørar i organisasjonen kan påleggjast å utføre forpliktingane. Dei samhandlande aktørane må og ha informasjon om kva tilgong dei sjølve og organisasjonen har på ressursar framover.

3.4.3. FRÅVÆR AV FORPLIKTING

Alle partar som står i ein relasjon til andre i ei sak, vil utvikle ei form for forplikting eller ei avgjerd på om ein vil jobbe åleine eller saman mot eit eige eller eit felles mål. Sidan denne studien legg opp til å undersøkje i kva grad partane har utvikla eit samarbeidande IOR, vert fokuset her på i kva grad partane har forplikta seg på å arbeida saman om eit felles mål. Om partane har forplikta seg psykologisk, er ikkje lett å observera utan å sjå på kva handlingar partane utfører eller spørje partane om kva forventningar dei har utvikla til framtidig arbeidsfordeling og liknande.

Dersom ein ser at partar har forplikta seg på framtidig samarbeid gjennom formelle skriftlege avtalar, tyder det på at partane har planlagt å samarbeida, eller at dei vil at det skal sjå slik ut. Om det fører til handlingar og at det utviklar seg eit samarbeidande IOR, vert klart når ein ser på andre variablar som utføring og vurdering av samarbeidet.

Aktører kan og forplikte seg på å gå inn i eit felles prosjekt med ønskje om at det på sikt kan føre til at ein når andre mål ein ser er viktige for ein sjølv. Så forpliktinga treng ikkje vera på det uttalte målet for samarbeidet, men på andre uuttalte mål dei forventar dei kan nå i framtida ved hjelp av dette samarbeidet.

Kva fråvær av formelle avtalar om samarbeid, kan tyde på, er ikkje lett å avgjera. Det kan tyde på at partane ikkje opplever at dei har behov for skriftlege avtalar, at dei ikkje har hatt tid til å prioritera å laga slike, at partane ikkje har nok oversikt over ressursar eller at partane manglar styringssystem som gjer at aktørane kan forplikte seg på vegne av organisasjonen sin.

3.4.4. OPERASJONALISERING AV OMGREPET FORPLIKTING

Når ein skal vurdera om partane har forplikta seg på å arbeida saman for eit felles mål, må ein både sjekke ut om partane har utvikla uformelle psykologiske kontraktar og utarbeida skriftlege samarbeidskontraktar. Det første kan ein gjera ved å spørje partane om kva forventingar dei har til arbeidsfordeling og framtidige handlingar. Dersom dei kan setje ord på dette, har dei utvikla seg psykologiske kontraktar.

Dersom dei ikkje kan setja ord på kva dei forventar for eksempel i forhold til arbeidsdeling, treng det ikkje tyde på at det ikkje har utvikla seg slike forventningar, men det er kanskje ubevisste forventningar. Dette vil avsløra seg etter som tida går og partane opplever at den andre parten gjer noko uventa. Når ein opplever noko uventa, vert ein klar over kva ubevisste forventningar ein har.

Dersom det finns skriftlege avtalar kan ein likevel ikkje konkludera med at det finns eit samarbeidande IOR. Ein skriftleg avtale kan vera utarbeida for å gje inntrykk av at ein ønskjer å gjera noko, utan at det fører til eit reelt samarbeidande IOR. Skriftlege kontraktar om samarbeid, kan indikera at partane ønskjer å utvikla eit samarbeidande IOR, men dette i seg sjølv er ikkje tilstrekkeleg informasjon til at ein kan avgjera spørsmålet.

Skriftlege avtalar utan at begge partar vurderar samarbeidet som positivt, kan tyde på at det eksisterar eit regulerande samarbeid.

3.5. UTFØRING

3.5.1. UTFØRING GJENNOM PERSONLEG - ELLER ROLLEINTERAKSJON

Omgrepet utføring dekkjer at partane set i verk det dei har er vorten einige om og forplikta seg på, enten åleine eller gjennom felles handlingar. Eksempel på dette kan vera å gje ordre til underordna, kjøpe materiell eller betale sin del av det dei er vorten einige om. Dette skjer gjennom rolleinteraksjon eller gjennom personleg samhandling. (Van de Ven, 1999, s. 131)

3.5.2. VILKÅR

For at partane skal kunne utføre aktivitetar, må dei ulike aktørane vite om kva aktivitetar organisasjonen har forplikta seg på å utføre. Utføring krev samhandling og informasjonsutveksling internt i eigen organisasjon mellom aktører som har forplikta seg på

vegne av organisasjonen og dei som skal utføre handlingane. Organisasjonar som liknar laust kopla system, vil ha problem med dette.

Organisasjonar med svake styringssystem der leiinga har få høve til å påleggje tilsette handlingar dei ikkje sjølv ønskjer å gjera, vil også slite med å utføre forpliktingar andre i organisasjonen har teke på seg.

Dersom utføring av handlingar skal kunne skje, må aktørane ha kompetanse på å utføre det som skal gjerast. Aktøren eller organisasjonen må og ha kapasitet til å utføre forpliktingane. Aktøren eller parten som har forplikta seg på å utføre noko, må ha nok autonomi til å kunne styre eiga arbeidstid og prioriteringar. Og dei må ha nok ressursar til å kunne tilpasse seg eksterne hendingar slik at dette ikkje går ut over forpliktingane organisasjonen har teke på seg.

3.5.3. FRÅVÆR AV UTFØRING

Dersom ein ser at partar utfører dei forpliktingane ein har tatt på seg både når ein arbeidar kvar for seg og saman, kan det indikera at ein ser eit samarbeidande IOR i aksjon. Det kan og vera at ein av partane opplever at den andre regulerar samarbeidet. Det kan bety at den eine parten har stor makt over den andre, gjerne pga at den andre har få alternativ til å oppnå viktige mål utan å samarbeide med denne parten. Så for å skilje mellom samarbeidande og regulerande IOR, må ein vite korleis begge partane opplever situasjonen. At partane har høg grad av utføring, er ikkje nok til å konkludera om det finns eit samarbeidande IOR eller ikkje.

Dersom ein ikkje ser at partane utfører det ein har forplikta seg på, kan det tyde på låg grad av forplikting. Men det kan også tyde på at organisasjonane har svake styringssystem, at organisasjonane er laust kopla saman eller at aktørane kompetanse eller kapasitet til å utføre nye aktivitetar er låg.

3.5.4. OPERASJONALISERING AV OMGREPET UTFØRING

I eit velfungerande samarbeidande IOR, vil partane utføre dei aktivitetane dei har forplikta seg på enten kvar for seg eller saman. Høg grad av utføring, kan indikera samarbeidande IOR, men kan ikkje i seg sjølv avgjera om ein har eit samarbeidande eller eit regulerande IOR. Denne observasjonen må utfyllast med partanes vurdering av samarbeidet.

Fråvær av utføring kan skuldast mange ulike forhold. Det kan skuldast trekk ved organisasjonen og konteksten slik førre punktet viser, eller trekk ved samarbeidsrelasjonen og grad av forplikting.

3.6. VURDERING

3.6.1. VURDERING AV EFFEKTIVITET OG RETTFERDIG FORDELING

På eit eller anna tidspunkt vil ein eller fleire av partane oppsummera erfaringane sine og konkludera med om relasjonen er prega av effektivitet og rettferdig fordeling av byrdene. Ut frå denne, ofte kjenslemessige vurderinga, konkluderar parten om han ønskjer å vidareføre, utvide eller endre relasjonen. (Van de Ven, 1999, s. 131) Dersom relasjonen varer over lang

tid, vil ein oppleve konflikhtar, ulike forventningar og andre faktorar som gjer at ein revurderar synet sitt på relasjonen. Dermed har ein fleire val.

Dersom ytre hendingar eller endring i indre vurderingar ikkje endrar posisjonen ein har i forhold til kvarandre og motivasjonen for å fortsetja, vil ein gå inn for å reforhandla akkurat det ein ikkje er nøgd med, utan å endre dei andre aspekta ved relasjonen. I løpet av perioden relasjonen varer, vil partane forhandle, forplikte seg og utføre handlingar for å tilpasse seg skiftande kontekstar og partanes vurderingar av relasjonen. (Van de Ven, 1999, s. 131)

Dersom ytre hendingar eller endring i indre vurderingar fører til at ein endrar posisjonen sin og dermed forpliktingane til IOR-et, vil minimum den eine parten ønskje å avslutte eller endre engasjementet sitt. Dersom den eine parten endrar engasjementet sitt på eiga hand, utan å reforhandle avtalar, vil truleg den andre part oppleve dette som regulerande åtferd.

Partane kan også velja å trekkje seg ut av, og dermed avslutte IOR-et. Dette kan ein gjera eksplisitt ved å informere andre partar, eller ein kan la det skje ved at ein ikkje utfører forpliktingane ein har tatt på seg tidlegare.

Når parten vurderar om IOR-et er effektivt og om byrdene er rettferdig fordelte, gjer ein det i forhold til forventningar og tidlegare erfaringar. Det er grunn til å tru at ein part som er trygg på eiga rolle og posisjon og som opplever at ein har fleire alternative partar å samarbeida med, vil ha høgare krav til lik fordeling av byrdene i samarbeidet. Dersom den eine parten opplever at målet ein ønskjer å oppnå, er svært viktig og alternative samarbeidspartar er få, vil ein truleg ha lågare krav til lik fordeling av byrdene. Det kan og vera at partane opplever at dei får andre fordeler ved å samarbeida enn å oppnå dei uttalte og tilsikta måla.

3.6.2. VILKÅR

For at ein part skal kunne vurdere samarbeidet, må det ha vore minimum ein runde med forhandling, forplikting og utføring. Dermed må samarbeidet ha vart i ei viss tid.

Parten må og vera så trygg på eigen posisjon og så fri at han opplever at han har rett til å vurdere samarbeidet og den andre part. Jo fleire erfaringar ein har med samarbeid, jo lettare er det å kjenne igjen samarbeid ein set pris på.

Partar som av fri vilje går inn i eit samarbeid, vil og truleg oppleve samarbeidet betre, enn partar som opplever at ein er tvungen inn i eit samarbeid. Skjer dette, er det grunn til å tru at ein opplever at nokon styrer og regulerar ein sjølv. Det kan og føre til at parten ikkje forhandlar så mykje sidan ein opplever at ein er nøydd til å delta.

3.6.3. FRÅVÆR AV VURDERING

I eit velfungerande samarbeidande IOR vil begge partar oppleva at byrdene er rettferdig fordelte og at samarbeidet er effektivt. Dermed vel ein å fortsetja samarbeidet til innovasjonen er utvikla eller til ein har leita opp nye samarbeidsprosjekt.

Fråvær av uttalt vurdering av om IOR-et er positivt, kan tyde på at minimum ein part ikkje opplever at han har rett til å vurdere samarbeidet eller at han ikkje ønskjer å uttale seg, ofte

negativt, om den andre part. Ein kan vera redd for konsekvensane ei eventuell negativ vurdering kan få på samarbeidet.

Dersom minimum ein part ikkje opplever samarbeidet som effektivt og byrdene som rettferdig fordelte, kan IOR-et for denne parten opplevast meir som eit regulerande IOR. Den andre part treng ikkje vera klar over dette. Det kan vera mange grunnar til at ein part godtek regulering. Det kan vera av mangel på alternative samarbeidspartnarar, at parten opplever andre fordeler av relasjonen eller ein ikkje ønskjer å ta opp usemje og så vidare.

Dersom den eine parten ikkje er nøgd med samarbeidet, kan han reforhandla avtalen eller deler av denne, endre eller avslutte relasjonen. Føresetnaden for dette er at aktørane er klar over kva fullmakter dei har på vegne av organisasjonen.

3.6.4. OPERASJONALISERING AV OMGREPET VURDERING

Dersom ein eller fleire av partane tek initiativ til ein ny forhandlingsrunde, kan det vera teikn på at parten har vurdert samarbeidet til ikkje å vera positivt nok for eigen del. Men fråvær av ny forhandlingsrunde treng ikkje tyde på fråvær av vurdering. Det kan tyde på at partane har vurdert IOR-et og konkludert med at IOR-et er positivt for eigen del og at ein ønskjer å fortsetja forpliktingane slik avtalen inneber.

Dersom den eine parten ikkje utfører forpliktingane sine i tråd med tidlegare avtalar, kan det tyde på at denne parten har vurdert samarbeidet på eiga hand. Dersom ein vurderar at noko ikkje er positivt nok for eigen del og ikkje involverar den andre part i nye forhandlingar, kan det indikera at ein ikkje er forplikta på tidlegare avtalar, eller at ein meiner at ein sjølv har rett til å leggja føringar på den andre part. Dette kan opplevast som regulerande åtferd.

3.7. OPPSUMMERING

Denne studien legg opp til å undersøkje i kva grad det i etterkant av statens initiativ finns eit samarbeidande IOR mellom ein lærarutdanningsinstitusjon og ein kommune og om dette idebaserte samarbeidet i dette caset liknar Ring og Van de Vens samarbeidande IOR. I dette kapitlet er omgrepet samarbeidande IOR og regulerande IOR operasjonalisert. Dermed kan ein undersøkje i kva grad dette caset liknar eit samarbeidande IOR.

Studien undersøker også om eit samarbeidande IOR i ein offentleg kontekst, utviklar seg ved hjelp av dei same prosessane som Ring og Van de Ven skildrar i sin modell. Det kan tenkjast at modellen føreset faktorar som ikkje er til stades i konteksten offentleg sektor. Derfor er det i dette kapitlet lagt vekt på kva vilkår som må oppfyllest for at partar kan utvikle ein samarbeidande relasjon.

Etter å ha skildra konteksten offentleg sektor i kapittel to og vilkåra for modellen til Ring og Van de Ven i dette kapitlet, kan det verka som om partanes autonomi og omgrepa interne og eksterne faktorar vert sentrale. Eksterne faktorar er her definert som faktorar partane i IOR-et ikkje kan påverka. Dersom partane har liten grad av autonomi, kan det påverke korleis IOR-et kan utvikle seg.

4. METODE OG FORSKINGSDESIGN

I dette kapitlet vert studiens forskingsdesign og metodeval presentert, slik at lesaren kan avgjera i kva grad studien gjev valide og reliable svar på problemstillinga. Først presenterar eg vitenskapsteoretisk forankring og korleis studien er lagt opp. Deretter presenterar eg hovudutfordringane eg har støtt på og kva val eg har gjort i forhold til desse. Utfordringane dreier seg om tidspunktet for dataproduksjon, eiga rolle i samhandlinga, operasjonalisering av omgrep og etiske utfordringar i små kvalitative studiar som denne. Til slutt drøftar eg studiens validitet og reliabilitet.

4.1. FORSKINGSDESIGN

4.1.1. VITSKAPSTEORETISK FORANKRING

Jacobsen presenterar tre ulike syn på metoddebatten; eit positivistisk, eit hermeneutisk og eit pragmatisk syn. (Jacobsen, 2005, s. 32-42) Denne studien byggjer på eit pragmatisk syn. Det inneber at eg trur det finns einskilde generelle og delte konstruksjonar av røynda. Kunnskap er delvis kumulativ, men også avhengig av kontekst. Og det kan utviklast ei felles oppfatning av fenomen. Alt etter problemstilling, vel ein om ein skal bruka metodar som vektlegg ord eller tal, individet eller heilskapen, nærleik eller distanse, kvantitativ eller kvalitativ tilnærming.

Då eg skulle velja tema for masteroppgåva mi, var eg opptatt av å forstå kva som skjer når partar skal utvikle eit samarbeid. Då vert fokuset prosessane som føregår i den aktuelle konteksten og korleis dei ulike aktørane tolkar og opplever det som skjer. Det vert viktig å få tilgong til rik empiri på dei mest vesentlege faktorane. Til dette passar ei kvalitativ tilnærming. (Ryen, 2002, s. 18) Kvalitative undersøkingar vert ofte nytta når problemstillinga er uklar, ein er opptatt av nyansar og av samanhengen mellom individ og kontekst. (Jacobsen, 2005, s. 131)

4.1.2. TEORIUTVIKLANDE CASESTUDIE

Studiens fokus er relasjonen mellom lærarutdanningsinstitusjonen og skuleigar og korleis denne utvikla seg i ein bestemt situasjon og i eit avgrensa tidsrom. Eg var opptatt av å forstå heilskapen som eg sjølv var ein del av. Studien er lagt opp som ei teoriutviklande casestudie.

I leitinga etter teoretisk perspektiv som kunne kaste lys over erfaringane som vart gjort, vart Van de Ven et al sitt rammeverk om innovasjon og Ring og Van de Vens modell for utvikling av samarbeidande IOR vald. Hovudårsaka til dette valet var Utdanningsdirektoratets ønskje om at partar skulle utvikle noko nytt saman. Dermed vart det nærliggjande å tenkje på innovasjon. Sidan ulike partar skulle utvikle noko nytt på tvers av etablerte organisasjonar, vart det relevant å bruke Ring og Van de Vens rammeverk for utvikling av samarbeidande IOR. Van de Ven et al hevdar at kjerneprosessane i innovasjonsreisa er den same på tvers av ulike organisatoriske strukturar og settingar. (Van de Ven, 1999, s. 17) Dermed vart det relevant å bruke deira modell for utvikling av samarbeidande IOR også til å undersøkje korleis IOR utviklar seg i ein offentleg kontekst. Dette rammeverket vert brukt til å organisera data og til å avgrensa caset.

Både Jacobsen og Andersen held fram at casestudiar passar godt til utvikling av teori. (Andersen, 1997, s. 30, 127; Jacobsen, 2005, s. 92). Andersen held fram at teoretiske styrte casestudiar har som føresetnad at det finns ein klar modell. (1997, s. 29) Ved å velja å bruka Van de Vens modell til avgrensing og tolking av caset, vert studien plassert i denne tradisjonen.

Denne studien legg ikkje berre opp til å registrera hendingar eller å samle inn opplysingar gjennom deltakande observasjon. Det vert avgjerande viktig å intervjuar aktørane om korleis dei tolkar det som har skjedd. Eg trur heller ikkje at eg kan få tak i ei objektiv mening når eg for eksempel intervjuar ein respondent. Eiga forståing, samspelet i sjølve intervjuprosessen og eige arbeid med analysen vil påverka data. Dermed snakkar eg om å produsera data, ikkje det meir passive omgrepet; samle inn. Dette vert drøfta nærare i punkt 4.2.2 om eiga rolle og i punkt 4.3 om validitet og reliabilitet.

4.1.3. KRITERIUM FOR RELIABILITET OG VALIDITET

Alle undersøkingssopplegg må vurderast etter kravet om reliabilitet og validitet, også dei kvalitative. (Jacobsen, 2005, s. 213) Likevel finns det ingen standardiserte metodar for å vurdere reliabiliteten i kvalitative studiar. (Grønmo, 2004, s. 241) Det fins heller ikkje nokre enkle kriterium på kva som kan reknast som tilfredsstillande validitet. (Grønmo, 2004, s. 237) I denne studien legg eg vekt på refleksivitet dvs å vera eksplisitt på kva metodiske utfordringar eg har møtt og korleis eg har løyst dei. Dermed kan andre delta i vurderinga av kva effekt metodeval kan ha på resultatane mine.

Når det gjeld validitet, det vil sei om dataa er relevante for problemstillinga, kan ein i kvalitative studiar vurdere kompetanse-, kommunikativ- og pragmatisk validitet. (Grønmo, 2004, s. 234-238) Eg legg vekt på kravet om konsistens i materialet og i kva grad funna og konklusjonane kan medverke til å nyansera eller utvikla teorien.

Sidan studien byggjer på eit pragmatisk syn og eg trur at det kan utviklast felles delte konstruksjonar av røynda, er idealet mitt å framstille funna slik at dei ulike aktørane kjenner seg igjen i empirien som vert presentert. Metodebruken skal vera eksplisitt slik at andre kan følgje gongen i forskingsprosessen og vurdere om analysen min av funna er ei sannsynleg tolking. Eg strevar etter å få til størst mogeleg nøytralitet og prøver å gjera grep som motverkar effekten eigen person har på studien. Samstundes veit eg at dataa mine er utvikla av meg i samspel med andre aktørar i ein bestemt kontekst.

4.2. METODISKE UTFORDRINGAR

4.2.1. TIDSPUNKT FOR DATAPRODUKSJON

Utdanningsdirektoratets prosjektperiode og samhandlinga mellom alle dei involverte kommunane i dette caset, strekkjer seg frå juni 2007 til ut 2009. Den direkte samhandlinga i dette caset i dyaden mellom lærarutdanningsinstitusjon og kommune, føregjekk frå juni til november 2008. På det tidspunktet eg deltok i samhandlinga i dette caset, var tema for oppgåva klar, men ikkje problemstilling eller teorival.

Når ein er interessert i å finne ut korleis samarbeidet mellom partar veks fram, er det viktig å fylgje utviklinga over eit visst tidsrom. Det ideelle hadde vore å kunna registrert same type informasjon på fleire ulike tidspunkt over tid. Dessverre har eg ikkje kunne brukt slike longitudinelle studiar, mellom anna på grunn av at problemstillinga ikkje var klar då samhandlinga starta og at tilgjengeleg tid var avgrensa.

Utfordringa mi vart då å velja metodar for dataproduksjon som kunne gje mest mogeleg reliable data om dette caset, sjølv om dette arbeidet starta eit halvt år etter samhandlinga i caset og sjølv om eg ikkje kunne registrera data på fleire tidspunkt. Når det er lang avstand mellom dataproduksjon og dei faktiske hendingane, kan det føre til problem med minne. Når ein ikkje samlar inn opplysingar på fleire tidspunkt, kan ein ikkje sei noko sikkert om utviklinga over tid.

For å kompensera for denne utfordringa, og for å kunne presentera caset grundig, har eg vald å bruka tre ulike metodar for dataproduksjon. Siste halvdel av 2008 nytta eg deltakande observasjon av aktørar. Frå januar til mars 2009 brukte eg registrering og innhaldsanalyse av utlysingstekstar, rapportar og e-postar. I mai 2009 nytta eg halvstrukturerte intervju med fem respondentar.

Sidan eg var deltakar i samhandlinga, starta den deltakande observasjon av aktørar i juni 2008. Den deltakande observasjonen føregjekk hovudsakleg i dyaden i siste halvdel av 2008, men eg har også delteke i samhandling mellom aktørar på ulike arenaer i IOR-weben heilt fram til dags dato. I dyaden skjedde samhandlinga i ein naturleg kontekst. Møta føregjekk vekselvis på ein arena hos den eine eller den andre parten. Eg noterte litt på møta og skreiv ned i etterkant av møta kva som vart bestemt og kva som overraska meg. Data herifrå er ikkje fullstendige og dei er basert på inntrykk og erfaringar eg gjorde meg, før problemstillinga var klar og før modellen til Ring og Van de Ven vart vald som teoretisk grunnlag.

Sidan eg ikkje kunne nytta longitudinelle studiar, har eg prøvd å kompensera for den utfordringa dette gav meg, med å registrera hendingar i IOR-weben og dyaden kronologisk og retrospektivt. Eg byrja denne registreringa i januar 2009 og registrerte alle hendingar frå Kunnskapsdepartementets oppdragsbrev til Utdanningsdirektoratet i mars 2007, til utviklingsfasen var over i mars 2009. Registreringa her byggjer på primærkjelder som e-postar mellom sentrale aktørar i IOR-weben og dyaden, men mest på sekundærkjelder som utlysingstekstar, rapportar og møtereferat.

Så langt eg veit, er denne registreringa fullstendig i forhold til offisielle utlysingstekstar og skriv, søknadar og rapportar frå denne IOR-weben til Direktoratet og alle e-postar frå lærarutdanningsinstitusjonen til kontaktperson i IOR-weben og vidare til kommunen som inngår i dyaden. Eg fekk ingen nye data eller korrigeringar av faktaopplysingar gjennom intervju heller. Dermed reknar eg med at registreringane er fullstendige i forhold til faktiske hendingar. Eg tok kontakt med ti aktørar, fem frå kvar part for å få samtykke til å bruka e-postar. Alle aktørar gav samtykke til at e-postane deira kunne brukast til å laga ein slik oversikt. Samtykkeskjema for bruk av e-post er vedlagt i kapittel 9.1.

På bakgrunn av denne kronologiske oversikten, utarbeidde eg andre oppsett og matriser på kva for nokre aktørar som deltok på dei ulike arenaene i dei ulike fasane, kva idear ulike aktørar engasjerte seg i å realisera og kva roller ulike aktørar tok etter kvart som samarbeidet utvikla seg. Eg undersøkte mønster og systematikk i hendingane. Basert på desse opplysningane og teorien til Ring og Van de Ven, utvikla eg intervjuguiden. Eg har frå januar 2009 skrive forskingslogg over alle aktivitetar eg utførte og over alle spørsmål og assosiasjonar eg har arbeida med.

På bakgrunn av deltakande observasjon i dyaden og registrering av dokument i heile IOR-weben, valde eg ut å intervju dei sentrale aktørane i dyaden i tillegg til ein aktør frå ein annan kommune. Aktørane fekk spørsmål om å delta via e-post tre til fire veker før intervjuet vart gjennomført. Totalt har eg fem respondentar som eg intervjuar i tidsrommet 13.- 28. mai 2009. Intervjua var halvstruktureerte og vart tatt opp med Mp3-spelar. Kvart intervju tok mellom 1 ½ og to timar. Samtykkeskjema og intervjuguiden finns i punkt 9.2 og 9.3.

Alle intervjua vart transkriberte av meg til normert nynorsk. To av respondentane ynskte å få intervjuet til gjennomlesing. Ingen av desse hadde kommentarar til det som vart sagt i intervjuet eller ynskte å endre noko. I etterkant systematiserte eg respondentane sine utsegner i ei matrise etter viktige faktorar i Ring og Van de Ven sin modell.

Då eg skulle velja ut respondentar til intervju, hadde eg allereie vore deltakar i samhandlinga i dyaden og det var denne samhandlinga eg hadde fokus på og tenkt å leggja vekt på i oppgåva. Eg valde då ut til intervju dei aktørane som hadde vore aktive i samhandlinga.

Eg valde å ikkje invitera avdelingsleiar sidan vedkommande berre hadde delteke på dei to første av dei fem samlingane. I ettertid ser eg at eg burde innlemma denne aktøren og gjerne prosjektleiar også, for å fått tilgong til data om korleis leiarnivået såg på samhandlinga i IOR-weben. På det tidspunktet då eg valde ut respondentar, var eg ikkje klar over kor sterkt samhandlinga i dyaden hang saman med samhandlinga i heile IOR-weben i initiativfasa. Eg trudde då også at praksiskoordinator hadde informasjon om avgjerdsprosessane på lærarutdanningsinstitusjonen i initiativfasa.

Eg valde i tillegg å intervju ein person frå ein annan kommune som også var engasjert i ein tilsvarande dyade med lærarutdanningsinstitusjonen om å utvikle samarbeidsmodellar. Denne aktøren hadde fylgt utviklinga i IOR-weben frå initiativfasa til dags dato. Vedkommande var og vald til å vera ein av skuleeigars representant i ei styringsgruppe for prosjektet. Eg rekna med at vedkommande kunne gje meg opplysningar om kva som hadde skjedd i IOR-weben i løpet av heile fasen. Dermed kunne eg og sjekka ut eiga forståing.

Å få gode data i løpet av eit avgrensa tidsrom når caset utviklar seg over lang tid, er ei utfordring. Eg meiner at eg med å bruke tre ulike metodar, har kompensert noko for denne utfordringa. Deltakande observasjon over lang tid gav meg god tilgong til empiri og faktaopplysningar. Sjølv om notatane mine frå den deltakande observasjonen er usystematiske, har eg data over kva som skjedde på ulike tidspunkt. Dokumentanalyse og systematisk retrospektiv registrering av hendingar har kompensert for einskildaktørars

minneproblem og manglande fortløpande registrering av hendingar. Halvstrukturerte intervju har gjeve meg tilgong til aktørane tolking av hendingane og deira forståing av samhandlinga.

Det er høg grad av samsvar mellom data som er komne fram gjennom bruk av dei ulike metodane. Unntaket her er nokre eksempel på at det ikkje var samsvar mellom respondentars opplysningar om kven som gjorde kva i samhandlinga eit halvår tidlegare og data registrert ved hjelp av dei to andre metodane. Bruk av fleire metodar kompenserte her for utfordringar knytt til minneproblem og sjølvpresentasjon som ein kan få dersom ein berre brukar intervju.

Studien kan likevel ikkje gje gode data på utvikling over tid. Utfordringar knytt til metode kan føre til at synspunkt som har vist seg å stemme i ettertid, får ein for stor vekt. Nyansar og usikre val i byrjinga av samarbeidet kjem ikkje godt nok fram. I ettertid skulle eg ønskt at eg starta med å produsera data på det tidspunkt samhandlinga starta og at den direkte observasjonen dermed kunne vorte meir systematisk. Det hadde og vore interessant å kunne intervju respondentane i forkant av samhandlinga, og ikkje berre i etterkant. Då hadde eg kunne fått sikrere data på utvikling og endring over tid. I ettertid ser eg at utvalet av respondentar, kan ha ført til mangelfulle data knytt til den eine partens vurdering av samhandlinga. Dette gjeld særleg samhandling i initiativfasa.

Ring og Van de Vens modell for samarbeidande IOR byggjer på studiar som er utførte over mange år. Denne oppgåva dekkjer utviklinga av ein idebasert samarbeidsrelasjon i eit mykje kortare tidsrom. Eg har berre registrert utvikling som har føregått i løpet av to år. Dermed kan eg ikkje ved hjelp av denne studien sei noko sikkert om dette caset er ein ny type IOR eller om det berre er eit nytt og umoge samarbeidsrelasjon.

4.2.2. EIGA ROLLE

Nærleiken til det eller dei ein studerar kan vera ein ulempe ved kvalitative studie. Denne nærleiken kan for det første føre til at ein identifiserar seg så sterkt med dei ein undersøker at ein ikkje stiller kritiske spørsmål til det som vert sagt og gjort. Nærleiken kan også føre til at eiga rolleutforming påverkar kva data ein får. (Jacobsen, 2005, s. 130)

I dette punktet vil eg drøfte eiga rolle og korleis denne kan påverka kva data som vert produsert i studien. Sidan eg brukar tre ulike metodar til å produsera data i denne studien, vil eg drøfte eiga rolle i forhold til kvar av metodane.

Då eg i februar 2008 skulle velja tema for masteroppgåva, tok eg kontakt med avdelingsleiar ved lærarutdanningsinstitusjonen om mogelege tema for oppgåva. Eit av forslaga til vedkommande var Utdanningsdirektoratets prosjekt om å utvikla samarbeidsmodellar. Deretter spurde eg prosjektleiar om det var mogeleg for meg å skrive oppgåva om dette prosjektet. Denne personen bad meg sjekka ut dette med ein representant i styringsgruppa. Då eg fekk positivt svar på dette, kontakta eg næraste leiar for å høyra kva tema arbeidsgjevar syntest var mest interessant å få undersøkt. Til slutt var det eg som på eiga hand konkluderte med at eg ønskte å skrive oppgåva om dette samarbeidet.

Då eg hadde konkludert, sende eg e-post til alle praksisinstitusjonar i ein kommune om dei ønskte å delta i eit slikt toårig prosjekt med ein lærarutdanningsinstitusjon. I denne e-posten informerte eg også om at eg skulle skrive masteroppgåve om samarbeidet.

Ovanfor har eg vist korleis eg var i kontakt med mange av dei sentrale aktørane i initiativfasa for å avklara fokus for oppgåva og dermed formelt få tilgang til feltet. Faren er at dette har påverka evna mi til kritisk analyse av data som vart produsert i studien. Sjølv meiner eg at det at eg har vore klar over faren, har minska effektane av nærleiken til feltet og aktørane eg studerar. Det at eg stort sett samhandla med andre aktørar i dyaden enn dei som gav meg tilgang til feltet, har minska faren for å identifisera seg for mykje med dei ein studerer.

Den andre faren med nærleik til feltet og aktørane ein studerar, er faren for at ein sjølv påverkar kva data som vert produsert.

Då samhandlinga starta og dermed den deltakande observasjonen, var eg både deltakar og observatør. Eg hadde vald å vera heilt open ovanfor alle dei involverte aktørane på at eg skulle skrive masteroppgåva om dette samarbeidet. Sjølv om eg var eksplisitt på at eg hadde to statusar, hadde eg rekna med å vera mest observatør i samhandlinga og meir passivt registrera kva som skjedde.

Eg opplevde at dei andre aktørane var avventande i samhandlinga og at dei forventa at eg skulle ta meir initiativ og vera meir aktiv enn eg sjølv synest var naturleg som masterstudent. Eg var redd det ikkje vart noko av samarbeidet dersom eg insisterte på å berre opptre i rolla som masterstudent. Dermed tok eg etter kvart ei rolle som dei andre aktørane omtala som pådrivar i intervjuet i ettertid. Eg etterlyste informasjon, møtetidspunkt og skreiv eit referat. Likevel prøvde eg i samhandlinga å veksle på kva rolle eg tok ved for eksempel å vera avventande og sjå kva som skjedde når eg ikkje tok initiativ. Eg opplevde sjølv at eg var meir avventande i denne samhandlinga enn eg naturleg ville vore dersom eg ikkje var masterstudent. Men eg ser sjølv i ettertid at eg tydeleg såg på meg sjølv som ein del av gruppa som samarbeidde, noko som og kjem fram gjennom formuleringane i samtykkeskjemaet i vedlegga i kapittel 9.

Faren ved deltakande observasjon er at ein med eiga rolleutforming påverkar kva data ein får tilgang til i studien. Uansett kva metode ein brukar har ein alltid ei førforståing, ei livshistorie og nokre statusar som gjev tilgang til noko informasjon og nokre arenaer og manglande tilgang til andre. Eg har vore bevisst på dette gjennom heile studien. Data som er produsert kjem som følgje av at eg har begge statusane i denne samhandlinga. Eg ser feltet innanfrå med perspektivet til ein deltakar. Likevel har eg prøvd å studera kva som skjer også utanfrå med ein større kritisk distanse.

Eg har ikkje hatt noko klar forståing av kva som føregår eller korleis eg skal tolke det som skjedde i samhandlinga. Forståinga mi har endra seg i løpet av heile prosessen. Sidan denne samhandlinga skjedde før eg hadde vald teori og utforma problemstilling, har dataproduksjonen vore induktiv. Eg har ikkje hatt ei bestemt forståing og har pressa observasjonane mine inn i.

For å prøve å forstå kva som hadde skjedd, og for at ikkje eiga forståing skulle ha for stor plass, valde eg å også gjennomføre halvstrukturerte intervju med sentrale respondentar. I forkant av intervjuprosessen noterte eg alle mogelege tankar eg hadde i forhold til tema og respondentar. Deretter bad eg ei veninne intervju meg om desse tankane og førestellingane mine og korleis desse kunne påverke intervjuprosessen. Eg tok opp intervjuet ved hjelp av ein Mp3-spelar og transkriberte intervjuet, delvis for å trene på transkribering, men og for lettare å kunne analysere eigne haldningar i ettertid. Ideen til denne forundersøkinga fekk eg i Jette Fog si bok om det kvalitative intervjuet. (2004, s. 36) Eg meiner at dette førte til at eg vart meir avventande og lydhør for respondentane sine svar i sjølv intervjusituasjonen. Det førte også til at eg utforma spørsmåla i intervjuguiden opnare, slik at respondentane i større grad kunne velja eigne omgrep og kategoriar.

Alle intervju vart gjennomførte i ein naturleg kontekst, på respondentane sin arbeidsplass og før lunsj. Intervju tok mellom 1 ½ og 2 timar. Eit av intervju måtte avsluttast etter to timar, utan at eg då opplevde at eg hadde fått stilt alle viktige spørsmål. Det vart då avtalt nytt tidspunkt for oppfølgingsintervju. Men pga praktiske omsyn vart det ikkje mogeleg å få gjennomført det før sommaren. Pga tidsmangel opplevde eg at eg ikkje kunne prioritera eit ekstra intervju med denne aktøren i haust. Ved gjennomlesing ser eg at eg har fått mykje relevant informasjon, sjølv om ikkje alle spørsmål vart nytta. Men når dette skjedde med intervjuet med den aktøren som berre jobba på lærarutdanningsinstitusjonen, er det uheldig. Eg kunne ideelt sett hatt intervju med fleire aktørar hos den parten. Dermed kan det at intervjuet ikkje vart skikkeleg fullført, føre til utilstrekkelege data på korleis denne aktøren ser på samarbeidet.

Eg la vekt på ein uformell tone i intervjusituasjonen. Alle intervju inneheld humring og humor, noko som eg tolkar som at respondentane opplevde situasjonen som trygg. I berre eit av intervju med ein representant frå den kommunale parten, brukte eg nesten alle spørsmåla, inkludert dei fleste oppfølgingsspørsmåla. I dei fleste intervju fortalde respondentane fritt ut frå nokre hovudspørsmål. Oppfølgingsspørsmål vart det lite bruk for.

I etterkant av alle intervju, skreiv eg ned reaksjonar og assosiasjonane eg fekk i løpet av intervjuet. Det same gjorde eg etter transkribering. Eg hørde gjennom kvart intervju tre til fire gonger før eg var nøgd med transkriberinga.

Eg opplevde sjølv når eg transkriberte intervju, at eg eit par gonger godt kunne ha spurt vidare kva respondenten la i svaret sitt, mens eg i intervjusituasjonen trudde eg visste kva vedkommande meinte. Dette kan ha påverka datakvaliteten. Eg opplevde også eit par eksempel på at ein respondent hugsa feil og eit eksempel på at informasjon frå to aktørar om den same hendinga var ulik. Eg tolkar dette som at aktøren i ettertid hadde behov for for å presentere seg sjølv og eigne handlingar litt annleis enn det som faktisk hende, eller å få fortida til å stemme med oppfatninga til vedkommande i dag. Men sidan eg hadde andre kjelder som dokument og uformell observasjon, har ikkje dette påverka datakvaliteten i særleg grad.

Til trass for at eg har prøvd å gjera eit så grundig forskingsmessig og etisk forsvarleg arbeid med intervjuprosessen, veit eg at dataa mine er produsert, relasjonelle, samtalebaserte,

kontekstuelle, språklege, narrative og pragmatiske. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 328) Andre forskarar som samhandlar i andre statusar på eit anna tidspunkt, ville truleg danna seg eit litt anna inntrykk av aktørane svar. Dette er ei stor utfordring med data ein har utvikla ved hjelp av kvalitative metodar. Eg har prøvd å minimere denne faren ved å bruka fleire ulike metodar. Eg har og vald å bruka eg - forma i framstillinga i oppgåveteksten der eg meiner at eiga rolle er avgjerande for kva val som er gjort. Dette vert særleg tydeleg i punktet om oppgåvas problemstilling, metodekapittelet og i oppgåvas konklusjon.

Når det gjeld innhaldsanalyse av dokument, er ikkje faren så stor for at eiga rolleutforming påverkar kva data ein får. Men kva rolle ein vert tillagt, kan påverke kva dokument ein får tilgong til. Dei fleste dokumenta eg har nytta er offentlege og lett tilgjengelege på nettet. Den andre hovudgruppa er e-postar frå deltakarar i samhandlinga i dyaden. Der har eg ikkje tilgong til e-postar sendt mellom einskildaktørar.

Det som det kan stillast mest spørsmål ved når det gjeld dokumentanalyse, er om eg har fått tilgong til alle e-postar mellom aktørane i initiativfasa. Ved å intervjuje ein respondent frå ein annan kommune, fekk eg høve til å sjekke ut om eg mangla data om den første perioden i IOR-weben. Det kom ikkje fram opplysningar om det i intervjuet. Dermed reknar eg med at eg har gode data også her.

Hovudutfordringa med å bruka kvalitative metodar til å skildre eit case, er slik eg ser det, etiske utfordringar med anonymitet og konfidensialitet. Dette skriv eg meir om i punkt 4.2.4.

4.2.3. OPERASJONALISERING AV OMGREP

Denne studien er utforma for å finne ut i kva grad to partar i etterkant av statens initiativ, har eit samarbeidande IOR og om denne idebaserte samarbeidsrelasjonen i ein offentlig kontekst utviklar seg ved hjelp av dei same prosessane som Ring og Van de Ven føreslår.

Dermed vart det nødvendig å skildre kva som kjenneteiknar ein offentlig kontekst. Van de Ven et al sin presentasjon av Ring og Van de Ven sin modell for utvikling av samarbeidande IOR og kva som vert lagt i omgrepa, er forholdsvis overordna og lite konkret. Eg har som ein såg i punkt 3.2. vald å tolka og konkretisert omgrepa i dette kapittelet slik at dei kan brukast til å sei noko om prosessane er til stades i dette caset.

Sidan eg har operasjonalisert omgrepa i Ring og Van de Vens modell i teorikapittelet, vil eg i dette punktet berre drøfte nokre utfordringar knytt til omgrepet partar.

I denne studien var det vanskeleg å operasjonalisera partar, då ein av dei samhandlande aktørane var tilsett i begge organisasjonane som samhandla. Eg har i denne studien vald å definera vedkommande som medlem av lærarutdanningsinstitusjonen. Dette har eg gjort fordi vedkommande vart rekruttert av praksiskoordinator ved lærarutdanningsinstitusjonen sidan denne aktøren jobba ved institusjonen. Aktøren vart lansert som den personen som skulen og kommunen skulle samhandla med. I tillegg har denne aktøren dette året full stilling ved lærarutdanningsinstitusjonen. Den eine parten har dermed etter definisjon min av partar, to aktørar som samhandlar i dyaden.

Den kommunale parten har fleire aktørar på ulike nivå i den kommunale organisasjonen; inspektør, rektor og underteikna som er tilsett på eit skulekontor.

4.2.4. ETISKE UTFORDRINGAR I SMÅ KVALITATIVE STUDIAR

Studien er gjennomført i tråd med relevante forskingsetiske retningslinjer. Grønmo oppsummerar hovudinnhaldet i reguleringa av samfunnsvitskapen til å vera informert om studiens formål og opplegg, frivillig deltaking og høve til trekkje seg frå undersøkinga, at deltakarane ikkje skal utsetjast for fysisk eller psykisk skade og at informasjonen om einskildpersonar skal handsamast konfidensielt. (2004, s. 20)

Aktørane som har delteke i studien, har fått full informasjon om at studien vil skje i forkant av at dei deltok i samhandlinga. Alle, bortsett frå ein aktør, har enten gjeve meg tilgong til feltet eller akseptert å sjølv delta, etter at eg har spurt om det og informert om at samhandlinga skulle studerast. Som vist tidlegare i dette kapitlet, er skriftleg samtykke innhenta.

Studien er meldt til Personvernombodet for forskning, Norsk samfunnsvitskapleg datateneste A/S. I prosjektvurderinga deira står det at datamaterialet skal vera anonymisert. Jacobsen skil mellom krav om anonymisering, dvs at ingen, heller ikkje forskaren skal kunne identifisera kven som svarar kva, og kravet om at aktøren og informasjonen som vert gjeven skal vera sikra konfidensiell handsaming. (2005, s. 43) Det er den siste tydinga eg har vektlagt i oppgåva mi. I samtykkeskjema og i starten av intervjuet har eg informert respondentane om dette og utfordringa med det, sidan eg sjølv er deltakar i samhandlinga. Eg informerte respondentane om høve til å la vera å svara på nokre spørsmål, lese gjennom det transkriberte intervjuet og høve til trekkje samtykket i etterkant av intervjuet. Alle respondentane er sjølv sagt lova å få oppgåva når ho er godkjent.

Eg har innhenta skriftleg samtykke til bruk av e-postar og til å delta i intervju. Det har eg dessverre ikkje gjort når det gjeld observasjon av uformell samhandling. Det skuldast at eg ikkje var klar over at eg ville innlemma dette som ein metode, korkje då eg sende meldeskjema til Norsk samfunnsvitskapleg datateneste, eller då eg byrja med arbeidet. Sjølv om eg ikkje eksplisitt bad aktørane om skriftleg godkjenning, var alle samhandlande aktørar munnleg orientert om dette då samhandlinga starta. Eg kunne ikkje la vera å bruka denne informasjonen som eg hadde, sidan eg var del av samhandlinga. Det vurderte eg som uetisk. Då var det betre å vera eksplisitt på at eg hadde tilgong til denne informasjonen, men ikkje hadde innhenta skriftleg samtykke, berre munnleg.

Dilemma vert å ivareta kravet om konfidensialitet, samstundes som eg gjer greie for metode og funn på ein grundig og skikkeleg måte. For å ivareta konfidensialiteten har eg i masteroppgåva vald å ikkje lage liste over primærkjelder der eg viser til kva for ein aktør som vert sitert kvar gong. Eg har dei fleste stadar i oppgåva brukt grove kategoriar som ein aktør eller ein person som er tilsett hos den eine eller den andre parten, i staden for å bruka stillingskategoriar. Det siste har eg berre gjort i dei samanhengane der dette gjev vesentleg informasjon om utviklinga. Eg har også latt vera å ta med funn som styrker konklusjonane i oppgåva, men som ville føre til at aktørar kunne vorte gjenkjente. I tillegg har eg utelate opplysningar om alder, kjønn, trekk ved praksisinstitusjonen og fagspesifikke opplysningar. I

eit par sitat som vert brukt i oppgåva, har eg tatt bort ei setning eller to som kunne ført til at aktørane kunne bli identifisert.

Eg har ikkje vald å skrive inn opplysningar som er feil for å ivareta kravet om konfidensialitet. Ein av årsakene til dette er at informasjonen som vert omtala i oppgåva ikkje kjem inn under sensitiv informasjon etter Personvernlova. (Jacobsen, 2005, s. 48).

Eg har i studien lagt vekt på grundig arbeid med data, og å presentera data i den samanhengen det vart sagt. Nokre sitat inneheld dermed meir enn ein opplysning. Det kan gjera at poenga mine i teksten vert litt mindre tydelege, men det gjev betre informasjon om samanhengen sitatet er henta frå.

Eg har også lagt vekt på ein grundig gjennomgang av metodebruk og kva val eg har teke slik at lesaren kan vurdera kor gode dataa er.

4.3. RELIABILITET OG VALIDITET

I dette punktet vil eg vurdera kvaliteten på dataa mine i forhold til problemstillinga mi. Det gjer ein gjennom å vurdera kor truverdige og gyldige dataa er. Korleis ein vurderer reliabilitet og validitet heng saman med kva vitskapsteoretisk syn oppgåva er basert på. Sjølv om ein annan forskar ikkje ville kunne fått same data på eit anna tidspunkt, meiner eg at reliabiliteten i denne studien er høg.

Eg har i dette kapitlet gjort greie for måten studien er utført på. Eg har utarbeida forskingslogg over alt arbeid med oppgåva i 2009. Når eg har brukt tre ulike metodar, har eg redusert faren for systematiske metodefeil. Utvalet av kjelder er stort sett fullstendige for dette caset, sidan alle relevante dokument er samla inn. Autensiteten er dermed god. Dokumenta er systematiserte på mange måtar og etter ulike kriterium.

Den uformelle observasjonen dekkjer alle aktuelle samhandlingsarenaer for dei to partane, sjølv om dei ikkje er utførte systematisk. Alle bortsett frå den eine aktøren som berre deltok på dei to første møta i dyaden, er intervjua. I ettertid ser eg at eg ville fått endå betre data om hendingar i initiativfasa i IOR-weben, dersom eg hadde innlemma fleire aktørar frå lærarutdanningsinstitusjonen i utvalet. Men det faktiske utvalet avspeglar samhandlinga i dyaden i utviklingsfasen. Ved å innlemma ein aktør frå ein annan kommune i utvalet til intervju, har eg kunne testa eiga forståing av hendingar i initiativfasa, og samanlikna samhandlinga i denne dyaden med samhandling i ein annan dyade. Intervjuguiden fungerte godt. Dei fleste aktørane uttrykte seg fritt og spontant etter hovudspørsmåla. Det vart lite bruk for oppfølgingsspørsmål. Dermed har eg fått tilgong til aktørane si forståing. Eg har også teke grep for å redusera faren for intervjuareffekt ved å undersøkje eigne fordommar, ved å bruka Mp3 spelar og ved å transkribera alle intervjua fullstendig.

Dette metodekapitlet viser at studien er gjennomført på ein grundig og systematisk måte. Eg har hovudsakleg brukt primærkjelder og eg har lagt mest vekt på dataa som eg har fått tilgong

til i siste del av studien. Det er stort samsvar mellom data som er komme fram ved hjelp av dei ulike metodane. Dermed er det indre konsistens i dataa i studien.

I følge Grønmo er validiteten god dersom undersøkingsopplegget gjev relevante data om problemstillinga. (2004, s. 221)

Eg meiner at dataproduksjonen har skjedd på ein kompetent måte. Dermed kan ein anta at kompetansevaliditeten er høg. (Grønmo, 2004, s. 235) Eg har utvikla eit godt forhold til kjeldene slik at eg har fått tilgong på god informasjon. Sidan eg også er ein del av samhandlinga, har eg god kunnskap om det empiriske feltet. Teorien som er vald, har gjeve meg god hjelp til å utvikle ein teoretisk forståing av informasjonen. Dermed har eg kunne vald ut relevant informasjon for studien si problemstilling.

Ut frå problemstillinga mi, skulle eg likevel ønskt at eg hadde kunne nytta longitudinelle studiar som kunne gjeve meg data om korleis aktørane vurderar samarbeidet på ulike tidspunkt. Dermed kunne eg ha fått betre data på utvikling over tid. Eg mangla gode data på korleis aktørane vurderar det ordinære samarbeidet mellom lærarutdanningsinstitusjon og praksisinstitusjon, og kva forventningar aktørane hadde i forkant av dette prosjektet. Dei dataa eg har, fangar ikkje så godt opp endringar over tid.

Når det gjeld den kommunikative validiteten, har eg i avgrensa grad brukt aktørvalidering. I løpet av intervjuet har eg sjekka ut eiga forståing av fenomen og hendingar slik at dei kunne korrigerast. Men berre to av respondentane ønskte å lesa gjennom det transkriberte intervjuet. Pga tidsmangel og krav om konfidensialitet har eg ikkje kunna nytta kollegavalidering utover drøfting med rettleiaren min. Likevel reknar eg med at framstilling mi ligg så tett opp til dei empiriske fakta at aktørane vil kjenne seg godt igjen i framstillinga. Analysen derimot er komen fram etter ei kopling av teori og data. Dermed reknar eg ikkje med at aktørane nødvendigvis ville kunne kjenne seg igjen i denne.

I følge Grønmo er den pragmatiske validiteten høg dersom studien gjev grunnlag for handling. (2004, s. 236) I konklusjonskapittelet ser ein at studien gjev auka kunnskap om korleis slike samarbeidsprosessar mellom ulike partar i ein offentleg kontekst utviklar seg. Dermed får ein eit betre grunnlag for å leia slike prosessar i framtida. Det er planlagt at studien skal leggjast fram for respondentane og andre lærarutdannarar, på ei samling i etterkant av at masteroppgåva er godkjent.

5. RESULTAT

I dette kapitlet vert empiri frå studien presenterar. Kapitlets første punkt inneheld empiri knytt til Van de Ven et al sitt teoretiske rammeverk for innovasjon slik som innovasjonens idear, aktørar og roller både i initiativfasen og utviklingsfasen.

Punkt to presenterar empiri knytt til spørsmålet i kva grad det finns eit samarbeidande IOR i etterkant av statens initiativ.

I punkt tre til seks vert empiri vedrørende Ring og Van de Vens prosessar som forhandling, forplikting, utføring og vurdering presentert.

I det siste punktet vert sentrale funn oppsummert.

5.1. INNOVASJONSIDEAR, PARTAR, AKTØRAR OG ROLLER

5.1.1. INITIATIVFASEN FRÅ JUNI 2007 TIL APRIL 2008

Staten ved Kunnskapsdepartementet, tok initiativet til at to partar, lærarutdanningsinstitusjonar og skule- og barnehageeigar, saman skulle utvikla innovasjonsideen; varige samarbeidsformer på eit breitt felt av felles ansvarsoppgåver. Lærarutdanningsinstitusjonen skulle søkje på vegne av prosjektets representantar. Fasen skulle vare frå september 2007 til februar 2008. Sidan eg har inkludert søknadsskriving til vidareutvikling av modellar i denne fasen, set eg at initiativfasen sluttar i midten av april då søknad vart sendt.

Då Utdanningsdirektoratet lyste ut prosjektmidlar, sende ein lærarutdanningsinstitusjon og seks kommunar ein søknad om å få midlar til å delta. Prosjektet vart tildelt 300 000,- kroner i denne omgong, om lag det som det vart søkt om. Ei breitt samansett referansegruppe med representantar frå fleire avdelingar ved lærarutdanningsinstitusjonen, involverte kommunar og fylkesmannen vart etablert. Ei skrivegruppe vart og oppretta. Saman med tilsett prosjektleiar, kartla referansegruppa eksisterande samarbeid og valde to felt for vidare samarbeidet. Knappt tjue kommunar og fire avdelingar ved den høgare utdanningsinstitusjonen skulle i neste omgong, samarbeida på eit overordna plan. Lærarutdanningsinstitusjonen og ein praksisinstitusjon i kvar av dei seks involverte kommunane, skulle saman utvikla modellar for samarbeid. Prosjektleiar sende rapport frå første fase av arbeidet i slutten av februar 2008. I denne rapporten vart todelt fokus for neste fase skissert.

Ein månad etter lyste Utdanningsdirektoratet ut midlar til neste fase der samarbeidsmodellar skulle utviklast. Denne fasen skulle vare frå mai og ut året. Prosjektets rammer vart nå sett til seks millionar kroner. Alle lærarutdanningsinstitusjonar kunne søkje, både dei tjue institusjonane som hadde blitt tildelt midlar i fase ein, og alle nye institusjonar som ikkje hadde fått tildeling tidlegare. Direktoratet la opp til at kvar lærarutdanningsinstitusjon kunne bli tildelt inntil 300 000,-. Det kunne verta høve til å få nye budsjettmidlar i 2009.

Den 11. april sende lærarutdanningsinstitusjonen inn søknad om å få delta i fase to. I følgje søknaden skulle ein slik det vart skissert i rapporten frå fase 1, utvikle samarbeidsformer på to felt. Ein skulle samarbeida både på eit overordna plan mellom alle kommunar og

lærerutdanningsinstitusjonen og mellom lærerutdanningsinstitusjonen og ein praksis-institusjon i kvar av dei seks kommunane som var med i prosjektet. Partane søkte om 350 000 kroner og sette i følgje søknaden av nesten det doble med interne midlar. I søknaden vart prosjektperioden sett til skuleåret 2008-2009. På det feltet som gjaldt samarbeid mellom seks praksisinstitusjonar og lærerutdanningsinstitusjonen, vart det sett ned ei styringsgruppe, sett opp ansvarsfordeling og aktivitetskalender med erfaringssamlingar i IOR-weben. Prosjektet skulle framleis ha ein prosjektleiar.

Aktørane som var involvert i kartleggings-, rapportering og søknadsarbeidet i initiativfasen, var for det meste leiarar på toppnivå i dei involverte organisasjonane. I mai fekk lærerutdanningsinstitusjonen positivt svar frå Utdanningsdirektoratet, men informerte ikkje kommunane om dette før ein kommunetilsett etterlyste svar på søknaden på eit regulært samarbeidsmøte i midten av juni 2008.

5.1.2. UTVIKLINGSFASEN FRÅ JUNI 2008 TIL MARS 2009

5.1.2.1. IOR-WEBEN

Sjølv om søknaden hadde eit todelt fokus, er fokuset i denne oppgåva, korleis samarbeid mellom ein kommune og eit lærerutdanningsinstitusjon utviklar seg. Parallelt skulle fem andre kommunar utvikle andre samarbeidsmodellar mellom praksisskular og – barnehagar og lærerutdanningsinstitusjon. Lærerutdanningsinstitusjonens relasjonar til dei seks kommunane som var med i dette prosjektet i fase to, kan dermed skildrast som eit IOR-web. Ved fasens avslutning viser det seg at denne IOR-weben er halvert. Tre kommunar ønskjer å fortsetja samarbeidet med lærerutdanningsinstitusjon om å utvikla modellar for samarbeid i 2009.

Aktørane i initiativfasen var toppsjefar i sine organisasjonar. Når ein kjem til det konkrete arbeidet med å utvikla ulike samarbeidsmodellar i utviklingsfasen, ser det ut som at desse aktørane delegerar ansvaret for det vidare arbeidet til aktørar på lågare nivå i organisasjonane eller institusjonen deltek ikkje i samarbeidet.

Det er ikkje samsvar mellom søknadens aktivitetsplan for samhandling og kva som skjer i utviklingsfasen. Der vert ikkje utveksla informasjon eller arrangert møter i styringsgruppa for prosjektet i 2008. Dette skjer først i 2009 når ny søknad skal skrivast. Det vert heller ikkje arrangert nettverkssamlingar for involverte kommunar i 2008 slik søknaden og aktivitetsplanen tilsa. Dei ulike kommunane er ikkje informerte om kva samhandling som føregår mellom lærerutdanningsinstitusjonen og andre praksisinstitusjonar før i november då lærerutdanningsinstitusjonen inviterar to personar frå kvar kommune med på ei ekstern samling om eit relatert tema. Prosjektleiar sluttar i stillinga i byrjinga av oktober.

Utdanningsdirektoratet ber i desember 2008 om innspel på tema til nasjonal konferanse for erfaringsdeling som skal vera i mars 2009. I januar 2009 arrangerar ny prosjektleiar ei nettverkssamling for involverte praksisinstitusjonar og avdeling. Utdanningsdirektoratet arrangerar gratis erfaringsdelingskonferanse for eit visst tal personar per lærerutdanningsinstitusjon i mars 2009. Lærerutdanningsinstitusjonen vel ut kva for nokre aktørar frå IOR-weben dei vil invitere med på denne konferansen.

5.1.2.2. IOR-DYADEN

Dei fleste aktørane som samhandlar i denne dyaden som dette caset skildrar, deltok ikkje i arbeidet i fase 1. Unntaket her er to aktørar. Avdelingsleiar som var med i arbeidet i fase 1, tek initiativ til første samling med rektor på praksisskulen. Vedkommande deltok på dei to første samlingane mellom praksisskulen og lærarutdanningsinstitusjonen. Praksiskoordinator som og til ein viss grad var involvert i arbeidet i fase 1, deltek på alle samlingane. Dette er i tråd med føringar i søknaden om at det formelle og overordna ansvaret for samarbeidsmodellen er på avdelingsleiarnivå og hos skuleleiinga i dei involverte kommunane.

Nye aktørar i denne utviklingsfasen er rektor, undervisningsinspektør, ein praksislærer/lektor og ein rådgjevar. Aktørane har 5 samlingar frå juni til november. I tillegg reiser dei fleste aktørane på ei dagssamling om eit relatert tema i november saman med aktørar frå ein annan av dei involverte kommunane. Aktørane deltek på ei nettverkssamling i IOR-weben for alle involverte kommunar i januar 2009. Nokre av aktørane informerar og om prosjektet på to samlingar for praksislærarar i slutten av året.

Aktørane som er engasjerte i samhandlinga i utviklingsfasen, representerar og er tilsette hos to ulike partar, bortsett frå ein aktørar som har halv stilling hos begge partar. Aktørane uttrykkjer at det då ikkje er så enkelt å sei kva part som har tatt kva for ei rolle i samarbeidet. Dette vert og trekt fram som svært gunstig for samarbeidet.

5.1.3. INNOVASJONSIDEEN FORMEIRAR SEG

I løpet av innovasjonsreisa engasjerar ulike aktørar seg over tid for å realisera ein ide. Når ein byrjar å utvikle ideen, vil denne fort formeira seg til mange ulike idear. (Van de Ven, 1999, s. 10) Ulike aktørar er engasjert i å realisera ulike idear.

Utdanningsdirektoratet utlyser midlar til å utvikle varige modellar for samarbeid mellom lærarutdanning og skule-/barnehageeigar på eit breitt felt av felles ansvarsoppgåver. Dei understrekar likeverd mellom partane og at modellane vert institusjonelt forankra.

Toppleiarane i initiativfasen sender ein søknad der ein prioriterar å utvikle modellar på to felt, både ein modell for samhandling på overordna nivå mellom kommunar og lærarutdanningsinstitusjonen, og utvikling av fleire modellar mellom seks praksisinstitusjonar og lærarutdanningsinstitusjonen. Tema for samarbeidet på skulefeltet vart fastsett.

Aktørane i utviklingsfasen har i ulik grad forventning om kva dei ønskjer å utvikla når samarbeidet startar. På første møtet i juni vert ulike alternativ for samhandling skildra. Felles for alternativa, er ei forholdsvis langvarig samhandling mellom studentar, tilsette på skulen og tilsette ved ulike fagseksjonar på lærarutdanningsinstitusjonen om ulike vurderingsverktøy.

Det som vart realisert i fase to i dette prosjektet vart litt annleis. Studentane i eit fag på lærarutdanningsinstitusjonen vert opplært i å bruka eit bestemt undervisnings- og vurderingsverktøy. Alle studentane som tek faget, vert oppfordra til å bruka verktøyet i løpet av praksisperioden sin. Når nokre av studentane kjem i praksis til denne aktuelle skulen, brukar dei dette verktøyet i praksis i klasserommet. I etterkant av praksisperioden legg studentane fram erfaringane sine for medstudentar og for personalet på denne praksisskulen.

Når aktørane vert intervjuet om samarbeidet i mai eit halvt år etter, skildrar dei innhaldet i, og utbyttet av samarbeidet ulikt. Dette samsvarar med Van de Ven et al sine funn om at ulike aktørar vurderar resultat ulikt. (Van de Ven, 1999, s. 40)

Ein aktør kallar prosjektet eit kommunikasjonsprosjekt der fokus har vore samanhang mellom fagundervisning og - praksis. Ein annan aktør var opptatt av at prosjektet skulle utvikla forståing mellom tilsette ved lærarutdanningsinstitusjonen og folk i grunnskulen. Ein tredje person er opptatt av sjølvve undervisnings- og vurderingsverktøyet og at tilsette i begge organisasjonar kan bruke dette i undervisninga si. Ein annan aktør var opptatt av i kva grad prosjektet gav høve til å utvikle noko nytt slik at ein kunne løysa felles utfordringar betre gjennom dette prosjektet.

5.1.4. LEIAR-, STØTTE- OG ENTREPENØRROLLER

Som det vart referert til i kapittel 3.1.4. deler Van de Ven et al dei ulike rollene folk tar i innovasjonsreisa inn i entrepenør- og leiarroller. Entreprenørane har ofte eit problem dei tek initiativ til å løysa eller ein ide dei ønskjer å realisera. Leiarar og investorar skal skaffe ressursar og leia prosessen. Leiarrollene vert delt inn i sponsor, mentor, kritiskar og institusjonell leiar. (Van de Ven, 1999, s. 98-99)

I denne, som i andre dyadar, er det to partar eller organisasjonar som relaterar seg til kvarandre over tid. Det spesielle i denne innovasjonsreisa er at initiativet til innovasjonen og dermed relasjonen, kjem frå ein tredjepart, staten.

5.1.4.1. STATEN SOM ENTREPENØR OG LEIAR

Staten utfører i dette prosjektet handlingar som vanlegvis høyrer til både leiar- og entrepenørrolla. Kunnskapsdepartementet ved Utdanningsdirektoratet tek initiativ til dette prosjektet, noko entrepenørane vanlegvis gjer. Staten vedtar rammene og fastset kommunikasjonskanalar. Direktoratet lyser ut midlar, evaluerar søknadar og tildeler støtte. Desse aktivitetane høyrer til under sponsorrolla som er ei av leiarrollene. Direktoratet arrangerar årlege erfaringsdelingskonferansar og legg ut informasjon og statusrapportar på nettsidene fram til mars 2009. Dette er aktivitetar som vanlegvis vert ivaretatt av ei anna leiarrolle, nemleg mentorrolla.

5.1.4.2. LEIARROLLER I DYADEN

Når me kjem til samhandlinga i dyaden, er det ikkje heilt enkelt å sjå kva aktørar som er entrepenørar og om nokon, eller kven som tek leiar- eller investorroller i utviklingsfasen. Det er heller ikkje alltid samsvar mellom sjølvoppfatning, tillagt rolle eller utført rolle.

Aktørane som deltar på alle samhandlingsmøte i dyaden som dei er inviterte inn på, er praksiskoordinator, praksislærer/lektor og rådgjevar. Inspektør deltar på alle bortsett frå ein. Rektor deltar på halvdelen av samlingane. Avdelingsleiar deltek på dei to første samlingane.

I følgje søknaden til fase to skulle det overordna leiaransvaret vera hos avdelingsleiar og hos skuleleiinga i dei aktuelle kommunane.

Avdelingsleiar tek initiativ til første møtet med rektor og deltar på dei to første møta. Dermed legg vedkommande til rette for at eit IOR kan utvikla seg. Denne aktøren delegerar til

praksiskoordinator å fylgje opp det vidare arbeidet. I desse handlingane ser ein spor av sponsor- og den institusjonelle rolla. Likevel er det ingen av respondentane som eit år etter tillegg denne aktøren noko aktiv rolle i samarbeidet.

Ein aktør som snakkar om samarbeid knytt til ulike fag, brukar både dei passive omgrepa ”var med” og ”blei trekt inn” om rolla vedkommande tok, men og aktive omgrep som ”sonderte alternativ” og ”førte dialog med kommunane.”

” Der var avdelingsleiar for all del med og sonderte alternativ og var med på møter, spesielt møter med denne kommunen og møter som vart initiert av deg då. Og som og var adressert til avdelingsleiar slik at vedkommande vart trekt inn i møte på eit tidleg stadium. Og slik sett kan du sei at ovanfor denne kommunen var det ei forankring, i alle fall på dei første omdreiingane der avdelingsleiar var med. ”

Ein annan aktør som nemner denne aktøren brukar kategoriane ”vage, usynlege personar” og ”periferifolk.”

” Det er jo andre personar som ligg i dette prosjektet og men dei er meir usynlege, vage, for eksempel avdelingsleiar.”

Når ein av aktørane snakkar om heile prosjektet i IOR-weben i utviklingsfasen, seier vedkommande:

” Det var ingen med leiingsmandat på institusjonen, i alle fall ikkje slik at me kunne sjå dei.”

Litt seinare etter at vedkommande har kommentert storleiken på tildelte midlar, seier aktøren dette:

” Det har mangla leiarar som føler eigarskap til prosjektet. Det er veldig få som har vore interesserte eigentleg.”

Ingen av respondentane som samhandlar ser på seg sjølv som leiarar for samarbeidet.

To av aktørane har fått delegert ansvar for å fylgja opp prosjektet frå sine overordna. Den eine aktøren seier at han vart spurd om ” å leia det som går i forhold til praksisskulane.” Han opplevde at det vart konkretisert til å tyde ” å ta litt ansvar for og halde litt tak i ” prosjektet. Den andre aktøren uttalar ” at me var einige i at eg skulle ha ansvar for oppfylginga.” Når denne aktøren omtalar eiga rolle, vektlegg vedkommande støtte og praktisk tilrettelegging.

” Det gjekk jo på å leggje til rette for det som praksislærer ønskte. Den aktøren kom med ønskjer og eg prøvde å oppfylle dei, både i forhold til kva timar aktøren ville ha og kva vedkommande trengte. Det vil sei hjelpe aktøren med den praktiske tilrettelegginga av prosjektet. Og så var det i forbindelse med både planlegging, evaluering og oppfylging i etterkant.”

Rektor som delegerte ansvaret svarar slik på spørsmålet om kva inspektøren skulle gjera vidare i prosjektet:

”Det var jo dersom det var behov for nokon frå skuleleiinga til å gjera ting, ta avgjerder og slikt, så kunne han vera leiinga sin representant. Eg sa at du treng heller ikkje involvera deg så mykje i det faglege arbeidet, men du må på ein måte ivareta skulen sin interesser.”

Heller ikkje aktørar som har fått ansvar for å følja opp samarbeidet, omtalar seg sjølv i ei leiarrolle.

Felles for fleire av aktørane er at dei etterlyser at nokon andre skulle vore meir aktive eller leia prosjektet. Det er ikkje alltid retta mot nokon bestemt person eller rolle.

Ein annan aktør seier etter at vedkommande har snakka om praksislærars rolle:

” Det er liksom ingen andre på lærarutdanningsinstitusjonen som har involvert seg noko særleg. Det hadde eg vel kanskje forventa, utan at eg har forventa så mykje då.”

5.1.4.3. ENTREPENØRROLLE

Ein av aktørane ser på seg sjølv som den som driv prosjektet. Denne aktøren har status knytt til begge organisasjonane sidan aktøren har halv stilling begge stadar. Vedkommande underviser studentar, rettleiar studentar og kollegaer i bruk av verktøyet, tek initiativ til at ein ressursperson frå eit forskingsmiljø vert invitert til møte i kollegiet og i rektorgruppa i kommunen og svarar på e-post.

Aktøren seier sjølv dette om rolla si.

” Det var eg som måtte drive det. Og eg var spesielt interessert i det sidan eg var på lærarutdanningsinstitusjonen også. Eg hadde så mange roller. Eg var lektor her og der og praksislærer der.”

Alle dei andre aktørane tillegg vedkommande ei svært sentral rolle i samarbeidet. Hovudårsaka til dette er tilsetjing i begge organisasjonane.

Ein aktør seier:

” Den aktøren har vore den sentrale parten ” ” Ein person som har hatt ein fot i begge leirar. Noko som har gjort det ein del enklare, spesielt for meg for vedkommande har visst kva som skjer på begge arenaer. Og dermed har vedkommande vore den sentrale personen å spørja og den personen som på mange måtar har drive dette her.”

Ein annan aktør uttalar seg slik.

” Vedkommande har gjort ein glimrande jobb med verktøyet. Vedkommande har fått alle dei aktuelle lærarane til å bruke verktøyet. Utan tvang, men med positiv omtale og vising har denne personen gått gjennom verktøyet med dei. Vedkommande har vore viktig for fagseksjonen her.”

Rådgjevar klarerar at vedkommande kan skrive masteroppgåve om emnet, rekrutterar skulen, etterlyser svar på søknaden og teksten i svaret hos prosjektleiar. Då får ho vite at prosjektleiar har overlete å leia prosjektet til avdelingsleiar og ho får kopi av avdelingsleiar sin e-post til

rektor. Vedkommande skriv referat frå første møtet. I forkant av dei andre møte etterlyser ho status på ein del oppgåver andre har tatt på seg slik at ho kan utføra egne ansvarsoppgåver. Aktøren deltek i alle møter og legg også fram prosjektet på ei samling for praksislærarar. Dermed tek rådgjevar både entrepenør- og leiarroller.

Alle aktørane som var involvert i dette samarbeidet, tilla rådgjevar ei aktiv rolle. To respondentar tillegg denne aktøren initiativrolla. Tre av respondentane meiner aktøren har hatt ei pådrivarrolle som har vore ein føresetnad for engasjement hos andre aktørar på lærarutdanningsinstitusjonen.

” Di rolle, slik eg har oppfatta det, har vore å forankra det i kommunen, på skulekontoret, både i forhold til søknadsarbeid om støtte og alt det rundt det som skal inn der. Og å halde alle andre partar litt i øyrene, halde fokus på ein måte. (humring) Det er viktig det, for i ein travel kvardag så glir ting fort ut. Så ein må halde fokus på dei tinga som skal til for å driva det fram.”

Ein annan aktør seier dette:

” Du har vel prøvd å vera bindeledd mellom skulen og lærarutdanningsinstitusjonen, tatt initiativ til møteplassar, og dratt litt i lærarutdanningsinstitusjonen, tenkjer eg. Utan at du hadde gjort det, så hadde dette blitt eit skuleprosjekt og ikkje eit lærarutdanningsinstitusjonsprosjekt, tenkjer eg. Du har på ein måte tvunge lærarutdanningsinstitusjonen til å vera med, slik eg ser det. Utan den involveringa di så hadde... Nå er eg kanskje stygg, men eg veit ikkje heilt om lærarutdanningsinstitusjonen då hadde fylgt opp. Eg ser at det er du som har teke initiativ til møteplassane, Det er du som har arrangert møta og gjort desse trekkja som, ja tatt opp slik at lærarane vart informert.”

Det kan sjå ut som at alle aktørar tillegg dei same aktørane ei sentral rolle i samarbeidet. Dei som er tillagt ei sentral rolle, har ofte to statusar. Praksislærar/ lektor er tilsett i begge organisasjonane. Rådgjevar er både tilsett på eit skulekontor og masterstudent.

Det er ikkje heilt samsvar mellom kva roller folk vert tillagt og kva dei faktisk har gjort i samarbeidet. Eit eksempel her er at rådgjevar vert tillagt å ha utført aktivitetar som avdelingsleiar hadde utført.

Det kan sjå ut som om aktørane i denne samhandlinga, opplever støttespelar- og entrepenørrolle som meir relevante roller, enn leiar og entrepenør.

5.2. I KVA GRAD FINNS DET EIT SAMARBEIDANDE IOR?

For å kunne svara på spørsmålet om det finns eit samarbeidande IOR mellom dei partane som samhandlar i dyaden i dette caset, må ein først samanlikne det som skjer i dette caset med kjenneteikn på samarbeidande IOR som eg skildra i punkt 3.2.1.

Data viser at partane har eit felles overordna mål dei vil samarbeida om, men dei har ulik oppfatning av korleis dette målet skal konkretiserast. Aktørane opplever seg som ei gruppe. Dei fleste aktørane brukar ordet ”me”, når dei fortel om samarbeidet. Empirien støttar og at andre aktørar i IOR-weben oppfattar partane som ei samarbeidande eining.

I dette caset skjer det samhandling mellom aktørar på ulike nivå hos dei involverte partane frå juni 2007 til mars 2009 då eg slutta å produsera data. Sjølv om ikkje all planlagd samhandling blei utført, samhandlar partane om målet. Aktørane som var engasjerte i initiativfasa utførte ikkje alle dei aktivitetane som vart skildra i søknaden. Men aktørane har informert aktørar på lågare nivå i organisasjonen om prosjektet. Dei har og vald ut kva institusjonar som skulle samarbeida med lærarutdanningsinstitusjonen.

Partane som samhandla i dyaden er framleis engasjerte i samhandling når denne oppgåva vert skriven hausten 2009.

Van de Ven et al skildrar at partane i eit IOR deler eller utvekslar ressursar for å nå målet. Data frå dette caset viser at partane møtest og planlegg samarbeid både i initiativfasa og i utviklingsfasa. I dyaden utfører partane stort sett på eiga hand dei handlingane dei har forplikta seg på, om enn i eit mindre omfang enn først avtala. Sidan ein tilsett jobbar begge stadar er det vanskeleg å avgjera om det er utveksling av ressursar. Men denne personen utfører på begge arenaer det aktørane er vorten einige om. Aktørar frå begge partar er aktive under avviking av det eine fellesmøtet dei har mellom studentar, skulens kollegium og ein ekstern forskar. Data kan tyde på at det er lite deling og utveksling av ressursar. Det er mest møter der ein snakkar om korleis arbeidet skal gjerast. Og arbeidet føregår stort sett i eigen organisasjon.

Partane vel ikkje å avslutte samarbeidet etter initiativfasa eller i utviklingsfasa slik tre andre kommunar gjorde og partane er nå engasjert i samarbeid skuleåret 2009/2010. Dermed konkluderar eg med at partane nå er inne i den tredje fasen med samarbeid. Dette er det siste året Utdanningsdirektoratet løyver midlar til dette samarbeidet. Det er for tidleg nå å sei noko om samarbeidet vil halde fram etter at det er slutt på eksterne midlar.

Så langt kan det sjå ut som at det finns eit samarbeidande IOR mellom partane. I kva grad relasjonen er samarbeidande eller ikkje, kan først avgjerast når partane har uttalt seg om dei opplever samarbeidet som effektivt og at byrdene er rettferdig fordelte. Desse funna vert presenterte i punkt 5.6. Om og i kva grad det er forskjell på eit samarbeidande IOR og dette idebaserte samarbeidet i dette caset, kjem eg tilbake til i konklusjonen i kapittel sju.

5.3. FORHANDLING

I følgje Van de Ven et al. forhandlar partane for å verta klar over kva posisjon ein tek i forhold til kvarandre og eit tema. (Van de Ven, 1999, s. 130) Dette gjer ein ved hjelp av direkte forhandling og indirekte observasjon.

5.3.1 FORVENTNINGAR

Dersom partar som skal samarbeida skal forhandla, må dei ha ulike syn på noko og dei må vera medvitne på at dei har ulike syn. Det betyr at dei måtte ha ulike forventningar til samarbeidet og ulik forståing av korleis arbeidet skulle utførast. I tillegg må dei ha ei forståing av at dei har rett til å komma fram med eige syn.

Gjennom intervju vert aktørane spurde om kva forventningar dei hadde til prosjektet, kva dei andre gjer og korleis dette vart bestemt. Ein av aktørane omtalar samlingane mellom toppsjefane i initiativfasa:

” Eg hadde ofte ei oppleving av at me snakka veldig forskjellige språk. Me hadde veldig forskjellige forventningar og me sat der med forskjellige agendaer. Og veldig ofte kom me og inn på at me ikkje forstod kvarandre, korkje kva me ville eller kva me kunne, eller kor me skulle og den type ting.”

Denne opplevinga vert delt av ein annan aktør frå ein annan part. Empirien støttar dermed at toppsjefane hadde ulike syn og forventningar til samarbeidet i initiativfasa, og at det vart sett ord på dette.

Det er lite spor av tydelege, ulike forventningar i empirien frå intervju med aktørane som var involverte i dyaden i utviklingsfasen.

Ein av aktørane seier at ein ikkje hadde forventningar eller formeining om kva ein ville ha ut av samarbeidet. Ein annan seier at han hadde ikkje forventa så mykje, bortsett frå at fleire involverte seg på lærarutdanningsinstitusjonen. Vedkommande seier og ”at det er vanskeleg å få tak i kva lærarutdanningsinstitusjonen ville med det, slik eg ser det.”

Ein annan seier ”at det var dumt at prosjektet vart mykje mindre enn me såg for oss i byrjinga.” Denne aktøren seier også dette om forventningar.

” Ideen, det eg håpa på å oppnå, var å få til at både dei på lærarutdanningsinstitusjonen skulle forstå oss, og at kanskje me kunne forstå dei og betre i forhold til kva som er viktig og fornuftig for å kunne drive ein skule og kva som er fornuftig for å kunne drive undervisning.”

Ein av aktørane er svært skuffa over omfanget av midlar som er tilgjengelege.

” Og så har det vore, eg vil ikkje seie sovepute, men meir ei realitetsforståing av at rammene er der. Me kan ikkje etterstreba den gullstjerna som vart hengt opp der. Det er ikkje noko å etterstreba det med.”

Når denne aktøren går inn i samarbeidet i denne dyaden, vert fokuset mest å ”snakka ned forventningane til kva det kunne bli til slutt, ut frå dei økonomiske rammene.” Han skulle ” halde tak i ” arbeidet, ” slik at me nå ikkje hadde forlova oss og så vert alt liksom dumt.”

Så når samarbeidet startar i dyaden, møtest to partar. Dei kommunale aktørane har enten ikkje forventningar i det heile, eller forventningane har ikkje eit konkret innhald eller ei bestemt form på organiseringa. Ein ønskjer seg eit aktivt lærarutdanningsinstitusjon og å utvikle

forståing mellom partane. Den andre partens forventningar, går på å redusera forventningane slik at dei passar med tilgjengeleg ressursramme.

5.3.2. SAMHANDLINGSARENAER

For å kunna forhandla direkte, må ein vera til stades på same arena eller ha tilgong til same kommunikasjonskanal. Det vart ikkje innkalla til møte i styringsgruppa i IOR-weben i utviklingsfasen slik det stod i søknaden. Dermed har ikkje toppleiarane som var valde inn i styringsgruppa ein arena der forhandling kan skje. Mot slutten av utviklingsfasen då ny søknad skulle sendast, inviterte lærarutdanningsinstitusjonen nokre av dei involverte partane til eit par samlingar.

Dei to partane i denne dyaden har i utviklingsfasen fire møter frå juni til november, før ein legg fram resultatet av samarbeidet på eit felles møte for skulens personale. I tillegg sender aktørane e-postar til kvarandre når det nærmar seg eit møte. I januar 2009 vert det arrangert ei felles samling for alle aktørane i IOR-weben. Partane i dyaden har dermed tilgong til felles arenaer der ein kan forhandle.

5.3.3. LITE DIREKTE FORHANDLING PÅ FELLES SAMHANDLINGSARENAER

Det er lite teikn på direkte forhandling i løpet av dei fire møta i dyaden når samarbeidsideen skal konkretiserast. På det første møtet legg rektor fram kva fag, kva lærarar og kva område for vurdering som er aktuelt for skulen å samarbeida om. Referatet skisserar at ein vil etablere ei arbeidsgruppe sett saman av tilsette på lærarutdanningsinstitusjonen, skulen og kanskje studentar som arbeidar saman i løpet av heile året og at dei så legg fram resultat for skulens personale. Lærarutdanningsinstitusjonen skal avklare kva lærarar og fag som skal delta på neste møte, sende e-post om dette før neste møte og finne datoar for samlingar i IOR-weben.

Sidan skulen ikkje har fått tilbakemelding om kva aktørar og fag lærarutdanningsinstitusjonen har vald ut til å delta, ber rektor om at rådgjevar sjekkar med lærarutdanningsinstitusjonen. Rådgjevar purrar avdelingsleiar. Praksiskoordinator gjev tilbakemelding på e-post om to mogelege fag og at vedkommande har overtatt ansvaret. Då denne aktøren i e-post inviterar til møte, er det avklara kva fag og aktørar som skal delta. Det vert skissert ei endring frå arbeidsgruppa på tvers av institusjonane, til at studentar er fokus og korleis ein kan arbeide med same undervisnings- og vurderingsverktøyet i teoriundervisning og i praksis. Praksislærer/lektor deltek på møte frå nå av. Det same gjer inspektør som har ”overtatt ansvaret for oppfylginga” frå rektor pga praktiske årsaker.

Frå det andre til det tredje møtet vert det klart at dette samarbeidet involverar færre aktørar på skulen. I utgangspunktet var det snakk om at lærarar på dei fleste trinn skulle delta. Til slutt enda ein opp med at berre praksislærer på skulen, som også var lektor på lærarutdanningsinstitusjonen, var involvert i tillegg til ei gruppe studentar.

Omfanget på samarbeidet endrar seg og frå det andre til det tredje møtet. Det var planlagt eit par samlingar i hausthalvåret, rapportskriving av alle involverte aktørar og spreiding til andre skular og kommunar om våren. På den tredje samlinga var det berre snakk om ei samling mellom studentar, tilsette på skulen og på lærarutdanningsinstitusjonen. Indirekte vert likevel fleire aktørar involverte. Alle studentar som får undervisning i det aktuelle faget på

lærerutdanningsinstitusjonen, får undervisning om verktøyet. Alle praksislærarar i det aktuelle faget vert informert om verktøyet og alle fagets studentar og skulens tilsette vert presentert for erfaringane knytt til verktøyet. Alle kommunens rektorar vert og informert om verktøyet.

Mellom møte ein og to, og mellom møte to og tre, purrar rådgjevar andre aktørar for å få informasjon om kva som er skjedd i forhold til det ein avtalte. Nokre av aktørane svarar ikkje på e-postane. Praksiskoordinator oppgjev i e-post argument for at utviklinga og statusen er som den er.

” Det er noe med at en økonomisk ramme på 15 000,- ikke er mer enn at vi må ta tak i de samarbeidsprosesser som eksisterer allerede og at vi må se på hvordan vi kan utnytte disse best mulig.”

Vedkommande tillegg i sitt svar, alle ei positiv haldning til prosjektet og forklarar manglande utføring av avtalar med mangel på frikjøp pga små ressursar.

” Vi skulle nok gjerne alle sammen ha klart å bruke tiden mellom møtene i dette prosjektet også, samtidig som vi nok må være realistiske i forhold til hva vi faktisk klarer å legge på toppen av alt annet når det ikke er rom for å frikjøpe oss noe særlig i forhold til dette her. Så kanskje er det rett og slett slik vi klarer å skride frem i denne fasen.”

E-postar, dokumentanalyse og direkte observasjon i samhandlingsmøta viser dermed lite eksplisitt forhandling på fellesarenaer. Når ein aktør har lagt fram eit syn på møte eller i e-post, vert ikkje denne aktøren motsagt.

Mange av avgjerdene vert tekne på andre arenaer. I intervju nemner begge aktørane frå lærerutdanningsinstitusjonen samtalar mellom aktørar i eigen organisasjon der ulike avgjerder vert tatt. Eksempel her er rekruttering av fagfolk, fokus for samarbeidet, kva studentar som skal delta, korleis midlane skal fordelast og korleis ein kan få midlane til å rekkja lengst mogeleg. Aktørane stiller ikkje spørsmål med kva dei andre aktørane har bestemt i eigen organisasjon på fellesarenaer. Representantar hos begge partar seier at det ”var veldig lite samtale” om dette på eigen arbeidsplass.

Dermed kan ein rekne med at forhandlinga skjer mest gjennom uformell meiningsskaping basert på indirekte observasjon, enten observasjon ein sjølv eller andre aktørar har gjort. Ut frå dette tolkar og tillegg aktørane kvarandre motiv, posisjon osv.

5.3.4. UBEVISSTE AVGJERDSPROSESSAR

På spørsmål til aktørane korleis avgjerder vart tatt, veit ikkje aktørane heilt kva dei skal svara. Då ein aktør vert spurd om korleis det vart bestemt at vedkommande skulle delta, svarar denne aktøren slik:

” Nei, det har eg ikkje peiling på. Eg vart berre spurd. Har du lyst til å bli med ?”

På spørsmålet om korleis vedkommande synest det vart bestemt kva oppgåver vedkommande skulle utføre i dette samarbeidet, svarar aktøren slik:

” Korleis det vart bestemt? Nei, det berre...Eg synest det kom som ein del av samtalanane me hadde. Så når ramma var sett, var det betre.”

Ein annan aktør svarar etter ein liten pause, slik på same spørsmålet:

” Sei det. Me hadde jo eit møte ganske tidleg, før sommaren så vidt eg hugsar. Der snakka me litt om roller. Men eg føler at på mange måtar har det komme naturleg og har blitt slik ut av prosjektet og korleis prosessen dreiv framover. Så har me liksom inntatt våre posisjonar.”

På spørsmål om kva aktøren legg i omgrepet naturleg, vektlegg aktøren at ein utfører same rolle i dette nettverket som ein ville gjort til vanleg ut frå den rolla ein har der.

Ein annan aktør svarar slik på spørsmålet om korleis innhaldet i samarbeidet vart avgjort:

” Det veit eg ikkje heilt. Men det var vel på eit møte. Eg veit ikkje om eg var med heller, men det var nok på eit møte med avdelingsleiaren, praksiskoordinatoren, du og eg. Ja, då snakka me litt om eit bestemt fag og så skulle dei ut til sine fagseksjonar og presentera. Og så skulle dei sjå kva dei fekk tilbakemelding om at det var interesse for, slik eg opplevde det.”

Ein annan aktør svarar slik på spørsmål om korleis innhaldet vart konkretisert frå vyer til dagens prosjekt. Han snakkar då om utviklingsfasen i heile prosjektet, ikkje berre i denne dyaden.

” Eg trur ikkje det vart ei avgjerd ein gong. Det vart berre slik.”

Aktøren oppsummerar erfaringane sine med prosjektet i dyaden og i IOR-weben slik:

” Så ja, oppsummeringsvis så synest eg kanskje at prosessane har vore noko tilfeldige. Litt tilfeldige og lite styring med fast hand. Samstundes har det hatt dynamikken i seg til å kunne forma seg etter kva som rørte seg og kva som skjedde. Og me har klart å gripa fatt i dei sjansane som viste seg. Og som kanskje ville krove mykje, mykje meir planlegging og møteverksemd i forkant i alle fall.”

Aktørane har vanskar med å forklare korleis avgjerder vart tekne. Dei brukar omgrep som naturleg og tilfeldig når dei snakkar om korleis avgjerdsprossane føregjekk. Det er grunn til å tru at kunnskap knytt til avgjerdsprossane er taus, ikkje eksplisitt.

5.3.5. UFORMELL MEININGSSKAPING

Det er vanskeleg å observera uformell meiningssskaping der aktørar ut frå kva dei observerar tillegg andre aktørar motiv og posisjonar.

Ein aktør konkluderar med at Utdanningsdirektoratet satsar berre tilsynelatande på dette prosjektet ut frå tildelingsmåte.

” Frå starten av og til nå er eg ekstremt kritisk til heile direktoratets liksomssatsing. Det kan godt vera at me har feiltolka den heile vegen. Men eg har hatt ei forståing frå starten av, at dette var noko direktoratet satsa på. Og dei kan kanskje tru at dei faktisk

har gjort det. Men måten desse pengane vart spreidd til alle initiativ ”what so ever” gjorde at det ikkje var tilstrekkeleg midlar til å gjera noko anna enn det du allereie gjorde. Du veit jo at min, kva skal eg sei, tolking, er jo at det kom inn større prosjekt undervegs som gjorde at dei tok dei midlane eigentleg, dei midlane som direktoratet hadde tenkt til dette. Dermed blei det ikkje større volum.”

Storleiken på midlane fører til at aktøren konkluderar med at det kanskje er årsaka til at første prosjektleiar sluttar i jobben og at leiingsnivået som var inne i initiativfasa trekkjer seg ut av utviklingsfasa.

” Men prosjektleiar var på ein måte den som samla det i det første året med kartlegging, søking og den type ting. Og utan han inne, og kanskje derfor han forsvann ut og, ikkje veit eg, Kanskje det var derfor han ikkje såg interessa i å stå i den prosjektstillinga heller, at det var ikkje midlar til å dekkje hans stilling ein gong. 300 000,- dekkjer ikkje hans samanheng ein gong. Og det er jo berre spekulasjonar om korleis og kvifor. Men når leiingsnivået ser at her vart det ikkje satsa av direktoratet, så er det nesten som ein tenkjer: ” Når direktoratet ikkje satsar, så satsar ikkje me heller.” Det er litt der.”

Som forklaring på kvifor det ikkje var kontakt mellom lærarutdanningsinstitusjonen og kommunane etter at søknaden vart sendt og før første møta i juni, samanliknar ein aktør det med vanleg praksis når ein søker om eksterne midlar.

” Men det er jo litt slik med denne organisasjonen og generelt. Frå ein sender ein søknad, til ein får pengar, så ligg ein heilt, nesten i ro og berre ventar. Skal me bruka krefter på dette? Så slik er det med forskingsrådssøknadar og. Så har ein gjort ein stor jobb med søknadsfasen, men så skjer det ingenting av førebuing før ein veit det er ein realitet. Det var litt ein slik dynamikk og prosess som føregjekk her og. Det vart ikkje tatt tak i det før tildelingsbrevet omtrent låg på bordet.”

5.3.6. FORHANDLINGSRETT OG FORHANDLINGSEVNE

Dersom det skal skje forhandling, må partane i tillegg til å ha ulike syn og forventningar om kva som skal skje, ha tru på at ein har rett til å forhandla.

Eg har ikkje empiri på at aktørane i initiativ eller utviklingsfasa, stiller spørsmål ved statens organisering av prosjektet, at det er lærarutdanningsinstitusjonen som skal velja samarbeidspartnarar, søkje, få svar på søknad og verta tildelt midlar. Dermed tildeler staten lærarutdanningsinstitusjonen ei leiarrolle og tilhøve mellom lærarutdanningsinstitusjon og kommunar vert asymmetrisk.

Dei aktørane som samhandlar i dyaden, set ikkje spørsmål med måten avgjerdene vert tatt på. Det kan forståast som at dei er einige i alt, eller at dei er einige i at ein av partane har rett til å fastsetje rammer og prosedyrar og at den andre parten må innrette seg etter det som vert bestemt på andre arenaer.

5.4. FORPLIKTING

I initiativfasen bestemte aktørar på leiarnivået i organisasjonane kva posisjon dei ville ta i forhold til statens initiativ og ide om samarbeid mellom lærarutdanningsinstitusjonar og kommunar. Dei ville arbeida saman om eit felles mål dersom dei fekk midlar til å delta hos tredjepart. Dermed har leiarnivået gjennom skriftlege legale kontraktar forplikta seg på å inngå i det Van de Ven et al. kallar eit samarbeidande IOR.

5.4.1. FORPLIKTING MED ATTERHALD

Men det faktum at ein søkte om eksterne midlar, vil truleg verke inn på graden av forplikting. Ein har forplikta seg til å arbeida saman dersom staten tildeler midlar, altså med eit visst atterhald. Det er grunn til å tru at samarbeidet ikkje hadde blitt noko av dersom samarbeidspartane fekk avslag på søknaden om midlar. Det kan og tenkjast at forpliktinga heng saman med storleiken på tildeling av midlar. Dette vert nemnd av ein av aktørane. Taket på kor mykje midlar kvar samarbeidande IOR, kunne bli tildelt, vart ikkje klart før ved utlysing til fase to. Det skjedde fem veker før søknadsfristen gjekk ut, og påskeferien låg også i denne perioden. Dermed hadde lærarutdanningsinstitusjonen og dei involverte kommunane ikkje lang tid til å justera forpliktinga og innhaldet i prosjektet. Nokre av dei sentrale aktørane var opptatt med andre oppdrag i denne perioden. Dermed vart søknaden utforma i tråd med rapport frå 29. februar, men ikkje justert i forhold til omfanget av tilgjengelege midlar. Eit fåtal av aktørar på lærarutdanningsinstitusjonen var involverte i dette arbeidet. Ingen av kommunane deltok på møte om utforming eller justering av søknaden.

Det felles målet ein forplikta seg på i rapporten frå første fase og dermed søknaden til fase to, er ein ide om samarbeid, konkretisert til to spor. På bakgrunn av empirien er det grunn til å tru at aktørar vekta desse spora ulikt. Då utviklingsfasen var over, var det nemleg berre tre av seks kommunar som ønskte å inngå vidare i dyadar.

5.4.2. FORPLIKTING PÅ EIN ABSTRAKT IDE

I utviklingsfasen er det stort sett nye aktørar på banen. Dei har på ulike måtar forplikta seg psykologisk på å samarbeida gjennom å akseptera at dei skal delta i eit toårig samarbeid.

Når aktørane vert spurd om kvifor dei vart med i samarbeidet, oppgjev dei ulike årsaker. Ein aktør oppgjev både personleg kontakt med den som spurde, og ønskje om å påverka korleis faglærarar i grunnskulen skulle vera. Ein ønskjer å påverka korleis lærarutdanninga skal vera. To aktørar oppgjev at dei vart med sidan dei vart spurde om å ta ansvar for arbeidet. Ein av desse tek seg sjølv med i omgrepet me, når han skildrar at ein i forkant av fase 2 hadde håp om at dette prosjektet skulle gje høve til å prøve noko nytt.

Tidlegare i punkt 5.3.1. har me sett at aktørane ikkje har klare forventningar om eit konkret innhald dei vil realisera når dei går inn i samarbeidet. I punkt 5.1.3. ser me at aktørane har svært ulik forståing av kva innhaldet i samarbeidet har vore og kva utbytte dei opplever at samarbeidet har gjeve dei. Dermed er det grunn til å tru at dei ikkje har eit felles mål dei ønskjer å realisera, men dei er einige om ein svært abstrakt ide – å utvikla samarbeidet.

5.4.3. FORPLIKTING PÅ EIN PERSONLEG RELASJON

Alle aktørane er personleg rekrutterte. Rektor og inspektør takka ja til samarbeid på personleg spørsmål etter at denne kommunens praksisskular hadde fått spørsmål på e-post om å delta. Rådgjevar vart informert om dette samarbeidsprosjektet som eit av mange mogelege masteroppgåveprosjekt av avdelingsleiar. Avdelingsleiar spurde også praksiskoordinator om vedkommande kunne ta ansvar for å fylgje opp prosjektet. Praksiskoordinator spurde lektor/praksislærer om å delta. Ein aktør formulerar seg slik om korleis vedkommande vart rekruttert.

” Me hadde opparbeida oss eit veldig trygt arbeidsforhold. Når denne aktøren spurde meg, så måtte eg berre stole på at han visste kva han spurde om. Eg berre stolte på han. Han hadde gjort så veldig mykje for meg og dersom han trengte noko av meg nå, så var dette ein måte eg kunne gje tilbake på.”

5.4.4. FÅ FORMELLE LEGALE AVTALAR

I følgje Van de Ven et al. sin modell for utvikling av samarbeidande IOR, forpliktar partane seg på framtidige handlingar gjennom formelle legale kontraktar og psykologiske kontraktar.

Dei formelle legale kontraktane i dette caset er søknadar og rapportar på vegne av heile IOR-weben. Desse avtalane vart bortsett frå ein, laga av sjefsnivået i initiativfasa. Søknadane inneheld aktivitetsplan, ansvar og organisering av prosjektet for begge samarbeidsområda. Felles for desse kontraktane er at dei kom i stand på initiativ av tredje part og at dokumenta kunne utløysa ressursar.

I utviklingsfasen vart det ikkje laga ein formell kontrakt om roller og ansvarsforhold framover mellom dei to partane i dyaden. Rådgjevar skreiv referat frå det første samarbeidsmøtet med liste over kva involverte aktørar skulle utføre til neste møte. Dette referatet vart sendt til alle involverte aktørar i dyaden. Dei andre aktørane refererte ikkje til dette dokumentet i den vidare samhandlinga. Ingen av dei andre aktørane uttrykte behov for skriftlege kontraktar eller foreslo at dei ville skrive referat medan samarbeidet føregjekk.

I etterkant uttalar ein av dei involverte aktørane seg om skriftlege avtalar. Vedkommande koplar forplikting til storleik på summen parten stiller til disposisjon i samarbeidet. Stiller ein med midlar, har ein behov for avtale og ein vert meir forplikta på samarbeidet.

På spørsmål om kva hindringar ein har møtt på, svarar aktøren dette.

” Nei, det veit eg ikkje. Eg veit ikkje om dei økonomiske rammefaktorane har vore noko hindring, men det har blitt stilt spørsmål ved dei, veit eg. Eg trur at i slike prosjekt, at rammefaktorane skal vera på plass, før ein set i gong. Nå var ikkje dette noko stort prosjekt, så det betydde ikkje så mykje. Men dersom prosjektet har ein viss storleik, at det må frikjøpast og tilretteleggjast, så må det vera på plass, tenkjer eg, for at det skal fungera. Det og forpliktar på ein måte meir. Dersom me går inn med nokre tusen og lærarutdanningsinstitusjonen stiller med nokre tusen, at det vert synleggjort at me faktisk har sett inn 50 000,- så må det forplikte til at det kjem eit resultat ut av desse pengane.”

Dette kan tolkast slik at vedkommande meiner at store prosjekt med mykje midlar krev formelle legale kontraktar. Sidan ein ikkje stiller med eigne midlar, og prosjektet er lite, opplever ein ikkje sjølv behov for slike kontraktar her.

Dei formelle dokumenta som vart utarbeida av staten eller av partane i initiativfasa, vart ikkje brukt i samhandlinga i utviklingsfasen i dyaden.

Studien gjev lite empiri knytt til psykologiske kontraktar. Men ein av aktørane seier; ” Og så er det slik at har me sagt at me gjer det, så gjer me det.” Og litt seinare når vedkommande har snakka om kor lite midlar som var tildelt, seier vedkommande også dette.

” Samtidig som det vert utruleg flaut dersom ein har sagt at ein skulle gjera alt dette, og så har ein ikkje gjort noko av det. Litt tidleg blei det slik at ja, me må prøva å få ting til, men og at ein måtte gjera det innanfor edruelege realitetsforståingar.”

Denne utsegna tyder på at ein opplever seg forplikta på det ein har uttalt eller søkt om, sjølv om ein ikkje har fått midlar i tråd med søknaden.

I dyaden har ein ikkje utarbeida nokon skriftleg kontrakt ein forpliktar seg på i forkant og brukar i samhandlinga.

5.5. UTFØRING

Omgrepet utføring dekkjer at partane set i verk det dei har vorten einige om og forplikta seg på saman eller åleine i eigen organisasjon.

5.5.1. LITE UTFØRING I TRÅD MED LEGALE AVTALAR FRÅ INITIATIVFASEN

Når det gjeld spor 2 og utvikling av dyadar mellom seks kommunar og ein lærarutdanningsinstitusjon, er det liten grad av utføring av dei forpliktingane som er skildra i dei formelle legale kontraktane frå initiativfasa. Kommunane vert ikkje informert om positivt svar på søknaden før dei etterspør det sjølv. Prosjektleiari som skulle vera sekretær for ei styringsgruppa, kallar ikkje inn til samlingar i denne gruppa.

Ein av aktørane uttalar dette på spørsmålet om det har vore møte i styringsgruppa for dyaden:

” Det kan vera at dei har hatt eit møte i forhold til initiativfasen dersom det var oppretta ei slik gruppe då. Det er nesten slik at eg trur at folk har møttest i forhold til søkjesamanhengar, men at dei ikkje har gjort det i forhold til driftssamanhengar. Eller i alle fall ikkje i forhold til det nivået. Nei, leiarnivået har ikkje hatt møter i forhold til gjennomføring. Det har vore kartleggingsdokumentasjon. Men kartlegginga var ein del av søknaden inn i fase to slik eg oppfatta det. Ein skulle kartleggje og søkje i fase ein og så søkje og prioritere i fase to.”

5.5.2. GRADVIS REDUSERT OMFANG AV SAMARBEIDET I UTFØRINGSFASEN

Som skildra i punkt 5.4.4. eksisterar det ikkje skriftlege kontraktar i dyaden i utviklingsfasen, Ein avtalar frå møte til møte kva som skal utførast. Tendensen er at dei ulike aktørane ikkje

har utført det som vart avtalt på sist møte og at omfanget av samarbeidet vert mindre og at færre aktørar vert involverte etter som tida går. På kvart møte lagar ein då nye munnlege avtalar etter som nye utfordringar dukkar opp. Til slutt vert det arrangert eit møte mellom involverte aktørar, ein representant for ein forskingsinstitusjon, nokre studentar og personalet på skulen. Dette er på ein måte avslutning på samhandlinga i det konkrete samarbeidsprosjektet.

I slutten av same månad inviterer rådgjevar dei andre aktørane til ei samling i januar for å diskutera vegen vidare når det gjeld ”spreiing, rapportering, samling med dei andre i prosjektet.” Ein av dei involverte aktørane svarar. Det same skjer når rådgjevar utfordrar dei andre aktørane på kven som skal informera om dette samarbeidet på nettverkssamling i heile IOR-weben i januar og inviterar til eit kort planleggingsmøte.

5.5.3. ROLLER I DEN IDEBASERTE SAMARBEIDSRELASJONEN I DYADEN

Når eg har omtala aktørane i samhandlinga i dyaden, har eg omtala dei ved hjelp av rolla dei har i eigen organisasjon. Van de Ven et al brukar omgrepa entrepenørroller og leiar/investorroller for å skilde kva roller aktørar tek for å realisera ein innovasjon. Van de Ven et al seier ikkje noko eksplisitt om desse rollene også er sentrale i utvikling av eit IOR. Dei seier berre at utføring skjer gjennom rolle- og personleg interaksjon.

Når respondentane omtalar kva roller som har vore viktige for at dette IOR-et skal utvikle seg, brukar dei omgrep som pådrivar/ initiativtakar, koordinator/bindeledd og støtteroller.

Pådrivarrolla må ” ta initiativ til møteplassar, kalle inn, prøve å få med, halde i øyrene, halde fokus, skrive notat, styre litt, dra i, arrangera, informera, involvera seg og trekke inn andre aktørar.” To av aktørane understrekar at denne rolla er heilt nødvendig for at samarbeidet mellom to partar i det heile har funne stad.

Dette vart støtta av ein annan aktør frå ein annan dyade som seier dette etter å ha snakka om at vedkommande ønskjer seg meir samarbeid med lærarutdanningsinstitusjonen:

” Men det me har må me i alle fall gjera skikkeleg. Og då meiner eg at me som skuleeigar må koma meir på banen. Det eg har lært er at du ikkje berre kan sitja og lene deg tilbake og tru at alt er greitt. Viss du ikkje er frampå sjølv og mase og sutre litt dersom det er nødvendig, blir sinte og kjefte lite grann, men sjølvsagt og er positiv samarbeidspartnarar, så får du ingenting. Viss du lener deg tilbake, så blir du lent tilbake altså. Og så går dei forbi deg.”

Støtterolla inneber ” å leggje til rette, administrere, hjelpe, planleggje, evaluere, følgje opp, høyra, synleggjera at det er viktig, vise merksemd, dra ut det nyttige, gje tid, vera positiv, støtte, vera interessert og vera på saka”

To av aktørane blir tillagt koordinator og bindeleddrolla. Det inneber mellom anna å ” halde trådar, ha ein fot i begge leirar og vite kva som skjer på begge arenaer”. Ein annan aktør som omtalar seg sjølv i ei støtterolle seier likevel at det inneber ” få det til å henge i hop.” Dette

kan tyde på at fleire enn dei som vert tillagt ei koordinatorrolle, utfører aktivitetar som høyrer til denne rolla.

Aktørane omtalar og andre aktivitetar som vert utført i IOR-et, utan å knyte desse til bestemte roller.

Aktørane skildrar ulike aktivitetar dei meiner aktørane har utført i denne samhandlinga. Nokon må ”drifte, gjera ein jobb, få andre til å gjera, snakke positivt, vise og få arbeidet gjort”. Aktørane har ikkje eit omgrep for denne rolla. Men rolla vert tillagt avgjerande vekt for at samarbeidet har skjedd.

Andre aktivitetar som ”sondera, føre dialog, ha dialog med og delta” høyrer meir til under ei leiarrolle utan at aktørane brukar det omgrepet. Det same gjer ”ivareta eigen organisasjons interesser, snakke ned forventningar og dempe ambisjonsnivået” Aktørane brukar ikkje leiarrolle om desse aktivitetane. Fleirtalet av aktørane vert nemnde som aktørar som utfører desse aktivitetane. Det kan tyde på at aktørane ikkje er medvitne at dei sjølve eller andre utfører leiaraktivitetar i dyaden.

5.5.4. UTFØRING AV FORPLIKTING I EIGEN ORGANISASJON

På bakgrunn av at partane ikkje svara på e-postar om oppsummeringsmøte, kan det ved årsskiftet 2008/2009 sjå ut som det er lita interessa for å fortsetja samarbeidet. Det kan skuldast at aktørane har fått lite igjen av samarbeidet. Dette stemmer ikkje med det aktørane uttalar om utbytte og vurdering av samarbeidet når dei vert intervjuva i mai 2009.

Eit par av aktørane har arbeidd vidare med forpliktinga på å utvikla gode samarbeidsmodellar mellom lærarutdanning og skuleeigar på eiga hand. Lektor/praksislærer arbeidar våren 2009 med å få endra fagplan og eksamensordning for faget. Frå neste skuleår av, skal studentane leggje fram erfaringar frå praksisperioden for medstudentar som munnleg eksamen. Vedkommande arbeidar for at praksislærarar skal kunne delta i desse samlingane. Denne aktøren koplar denne endringa direkte til erfaringar frå samarbeidsprosjektet.

Praksiskoordinator fortel om at praksisordninga for eit studentkull vert endra som eit forsøksprosjekt. Studentar, praksislærarar og faglærarar skal ha minimum ein halv dag per veke felles medan studentane er i praksis. Dei ulike aktørane får nå ein samhandlingsarena der dei skal drøfte praksisutfordringar saman i lys av ulike perspektiv. Denne aktøren seier at erfaringar frå samarbeidet i dyaden er ein av fleire medverkande faktorar til at dette skjer nå.

I følgje skulens aktørar er det minimum lærarar på fire trinn som nå brukar verktøyet i undervisninga si. Begge forklarar denne endringa med arbeidet lektor/praksislærer har gjort. Aktørane vektlegg lærarutdanningsinstitusjonens bidrag til dette ulikt.

5.6. VURDERING AV IOR-ET

I følgje Van de Ven et al vil ein eller fleire av partane oppsummera erfaringane sine og konkludera med om relasjonen er prega av effektivitet og rettferdig fordeling av byrdene. Ut

frå denne vurderinga, avgjer ein om ein ønskjer å fortsetja, utvida eller endre relasjonen. (Van de Ven, 1999, s. 131)

5.6.1. VURDERING AV UTBYTTE

Både lærarutdanningsinstitusjon og skuleeigar ønskjer å fortsetja samarbeidet når utviklingsfasen går mot slutten. Tre kommunar som hadde vore involvert i samhandlinga om å utvikla samarbeidsmodellar gav tilslutning til å søkje om midlar til prosjektets fase 3 som skal vera implementering og spreining av modellar.

Aktørane i dyaden set ikkje i fellesfora, ord på kva dei opplever er utbytte av samhandlinga. Aktørane diskuterar heller ikkje i fellesfora om dei ønskjer å fortsetja samarbeidet. Det er dermed inga felles evaluering av samarbeidet.

Då dei involverte aktørane i dyaden vert intervjua kvar for seg i mai, uttalar alle aktørane at dei opplever at dei har hatt eit positivt utbytte av samarbeidet så langt. Det varierar kor stort ein opplever at utbyttet er, og om utbyttet skuldast dette samarbeidet åleine. To aktørar tvilar på om den eine organisasjon har hatt utbytte av samarbeidet så langt, men begge meiner at den andre organisasjonen har fått eit positivt utbytte.

Det er inga felles oppleving av kva utbyttet av samarbeidet er. Sjølv om ikkje alle aktørar hadde ei klar formeining om kva dei ønskte å oppnå då dei engasjerte seg i innovasjonsreisa, har dei fokusert på å realisera ulike idear. Tre av aktørane vektlegg undervisnings- og vurderingsverktøyet og at det nå vert brukt på fleire trinn i skulen og i undervisninga på lærarutdanningsinstitusjonen. To av aktørane held fram at dette samarbeidet får konsekvensar for neste års utdanning av lærarar. To av aktørane uttalar og at samarbeidet har ført til auka forståing mellom dei to partane.

Aktørane oppgjev også andre utilsikta effektar av samarbeidet. Tilsette på lærarutdanningsinstitusjonen opplever at prosjektdeltakinga fører til at argumenta deira vert tillagt meir vekt i eigen organisasjon. Ein aktør oppgjev at det er lettare å ta kontakt med personar i den andre organisasjonen. Vedkommande vart også invitert til å undervise om eit emne i den andre organisasjonen. Ein aktør reknar også med at forhandling om nye praksisskuleavtalar vert lettare når ein kjenner kvarandre. I tillegg reknar denne aktøren med at sidan dette samarbeidet var positivt, vil det kunne medføre tilbod om anna samarbeid i framtida både frå lærarutdanningsinstitusjonen og frå kommuneadministrasjonen.

5.6.2. OMTALE AV USEMJE OG KRITIKK

Det kan sjå ut som aktørane ikkje ønskjer, eller ikkje er komfortable med, å uttale seg kritisk om samarbeidet. På direkte spørsmål om arbeidsfordelinga seier ein aktør:

” Eg synest det gjekk veldig greitt. Det er klart at det alltid er ting som kan justerast. Men det glei. Nokre gonger glei det raskare og betre, men me kom oss gjennom det og me fekk eit resultat. Og det synest eg me skal vera ganske fornøgde med.”

Når ein annan aktør set ord på kritiske tankar om forholdet til lærarutdanningsinstitusjonen, brukar ein uttrykk som at ein er stygg.

” Nå er eg kanskje stygg, men eg veit ikkje heilt om lærarutdanningsinstitusjonen då hadde fylgt opp.” Og ” Nå er eg kanskje stygg igjen, men eg trur at me hadde fått det til med eller utan lærarutdanningsinstitusjonen sin innverknad.”

Når ein annan aktør uttalar seg om ulike syn og manglande forståing mellom partane i initiativfasa i IOR-weben, brukar vedkommande omgrep som ” flau bismakar” og ”pinleg å høyra på.”

” Men når me sat der, så hadde eg ofte sjølv ei oppleving av at me snakka veldig forskjellige språk. Og me hadde forskjellige forventningar og forskjellige agendaer. Og veldig ofte kom me inn på at me ikkje forstod kvarandre, korkje kva me ville eller kva me kunne eller kor me skulle og den type ting. Det var litt slik flau bismakar av og til av at skuleeigar korkje skjønna lærarutdanningsinstitusjonens prioriteringar eller satsingar eller kven som gjorde kva eller motsatt.”

” ...Det var vyete. Og derfor var det positivt og kanskje med desse store samlingane på ein måte fordi me byrja å samlast der. Samstundes var vyene så pass lause at det gav grunnlag for denne kritikken om kva er nå dette for noko, kva skal ein gjera, kva treng me, kva kan de tilby og kven skal me snakka med. Det var veldig mykje den type kommunikasjon som var pinleg å høyra på....”

Ein annan aktør som og uttalar seg om IOR-weben, såg bort på Mp3 spelaren då vedkommande uttala seg kritisk. Dette skjedde fleire gonger.

Det kan sjå ut som at aktørane opplever det problematisk at partane har ulike syn. Det er felles for aktørane frå lærarutdanningsinstitusjonen og frå dei to kommunane.

5.6.3. VURDERING AV SAMARBEIDET

Aktørane får i løpet av intervjuet spørsmål om arbeidsfordeling, kva erfaringar dei har gjort seg og korleis dei vurderar samarbeidet. Dei seier då lite eksplisitt om omgrepa effektivitet og rettferd som Ring og Van de Ven brukar i modellen sin. Ein aktør vurderar likevel effektiviteten då han får spørsmål om kva erfaringar han har gjort seg.

” Eg har opplevd at lærarutdanningsinstitusjonen har eit reelt og genuint ønske om å nærma seg oss, eller i alle fall at me nærmar oss kvarandre. Og sjølv om ein kan oppleve nokre av dei prosessane der oppe som litt omstendelege og litt unødvendig langtrekte og litt for mykje notat, så er det vel eingong slik eit lærarutdanningsinstitusjon må drivast. Me skjønna kvarandre betre på ein måte”

På spørsmål om kva han legg i uttrykket ” lærarutdanningsinstitusjonen kanskje må drivast slik,” svarar vedkommande dette:

” Det er jo ein akademisk organisasjon som har sin kode og sitt språk. Og det er mykje formelt rundt det å skrive ein søknad for eksempel som kanskje vert opplevd som at det kunne vore gjort enklare. Men nå er det nå eingong ikkje slik. Me må spela på lag liksom.”

Denne aktøren held fram kor viktig det er å forstå kvarandre og å spela på lag. Eksempellet som vert brukt med søknadsprosessar, er interessant. Det vart ikkje laga noko søknad i løpet av den perioden som partane i dyaden hadde faste samarbeidsmøter.

Eit par aktørar har kritiske merknadar til samarbeidet. Begge aktørane ønskjer tettare og meir omfattande kontakt med lærarutdanningsinstitusjonen enn det dei opplever i dette samarbeidet. Ein opplever at lærarutdanningsinstitusjonen er for fråverande og lite synleg i samarbeidet. Vedkommande stiller og spørsmål ved at dei avgjer innhaldet i samarbeidet utanfor samhandlingsarenaene og at dei ikkje gjev tilbakemelding til den andre part. Då denne aktøren får spørsmål om kva ein ønskte skulle skjedd i staden for, svarar vedkommande:

” Det var vel meir at lærarutdanningsinstitusjonen tydelegare sa at dette også er nyttig for oss. For eksempel dersom de nå gjer ein jobb med dette, så er det og nyttig for fagseksjonen her. At dei på ein måte tydeleggjorde det for lærarane våre at det dei skulle gjera nå, faktisk var ei utprøving også for dei.”

På spørsmål om korleis innhaldet i samarbeidet vart bestemt, svarar vedkommande dette;

” Dei skulle sjekka med fagseksjonane sine. På det møtet snakka eg mykje om ulike verktøy og fag, og det synest dei høyrdest kjekt ut. Men me fekk ikkje noko tilbakemelding på det. Det forsvann ut i dimman det. Det var sikkert for vanskeleg for den fagseksjonen det.”

Ein annan aktør svarar dette på spørsmålet om kven som bestemmer i dette prosjektet:

” Ja, kven bestemmer i dette prosjektet? Er me ikkje likeverdige partar? Me er med. Det er litt problematisk det. For eg meiner i utgangspunktet så skal me vera likeverdige partar. Så skal prosjektleiar ha ein overordna rolle, og er det ting som skal avgjerast, så tek me eit kjapt møte på det. Det er ikkje så lange avstandar. Men så føler eg at dei sit meir og styrer, og tek avgjerder. Ikkje for vondt, men dei vil gjerne at prosjektet skal gå godt. Dei gjer det ikkje for å ta snarvegane heller, men den formelle biten kan godt vera litt lenger framme i pannebrasken deira, meiner eg. Det er noko der. Eg føler at det er lærarutdanningsinstitusjonen som skriv søknaden og det er dei som får pengane. Dei tek ei rolle, og det er moegeleg at dei skal ha ho også, men då kan me godt setja oss ned og sei det. Altså, dersom dei skal ha den rolla, noko dei godt kan ha, så må det vera klart. Då er det dei som er overordna. Og me er inne for å gje innspel, komme med idear og stilla våre skular til disposisjon. Men eg vil gjerne ha det sagt eg.”

På spørsmål om kva tankar vedkommande har for neste fase, seier vedkommande dette;

”...Ein ting er å få ein søknad med ein slags prosjektskildring. Det er greitt nok. Men kva er det me vil med den? Eg ville at me skulle hatt eit møte. Me skulle sett oss ned og diskutert dette, ikkje berre fått ein e-post.”

På spørsmål om kva som skal til for at denne aktøren opplever samarbeidet som likeverdig, svarar vedkommande:

”Då må lærarutdanningsinstitusjonen ta meir omsyn, kalle oss inn og informera oss meir.”

Seinare seier denne aktøren:

” Som representant for skuleeigar så synest eg det er for dårleg. For akkurat for det prosjektopplegget, så er det jo å laga, forbetra lærarutdanninga slik at me får betre lærarar. For at elevane skal få det betre og gjerne bli flinkare. Heile den pakken der. Og me sit med elevane. Og me skal ta imot lærarane. Dei sit med studentane. Det er me som har den største delen. Dei har berre dei fire-fem åra som dei har studentane. Det er ein kjempeviktig fase. Men me må kunne ha eit mykje meir likeverdig samarbeid. I og med at det er våre elevar og det er me som skal halde på med lærarane i 30 år framover. Så derfor er det veldig viktig for oss at dette vert gjort ordentleg.”

Alle kommunens aktørar ønskjer tettare samarbeid med lærarutdanningsinstitusjonen. Dei to aktørane som uttalar seg kritisk til deler av samarbeidet, ønskjer eit meir aktivt lærarutdanningsinstitusjon, meir informasjon og meir innverknad på avgjerdsprosessane.

5.6.4. AKTØRANES FORKLARINGAR

5.6.4.1. EKSTERNE FAKTORAR

Når aktørane skal forklare kvifor prosjektet utvikla seg slik det gjorde, brukar ein aktør formuleringa ”faktorar som ein ikkje kan styre, men som ein berre må ta på strak arm” Eksempel her er sjukdom og omrokking av folk i nye stillingar fordi andre vart engasjert på anna hald. Denne aktøren presiserar at det” ikkje var prosjektet si skuld.” Når same aktøren svarar på spørsmålet om det er noko denne aktøren ville gjort annleis dersom vedkommande nå skulle gått inn i eit slikt prosjekt, seier vedkommande dette:

” Ja, dersom me skulle kjørt det på ny, ville eg gjort endå eit forsøk på å få med fleire lærarar i alle fall. ”

På spørsmål om kva vedkommande tenkjer ein ville oppnådd med dette, svarar aktøren slik:

” Eg tenkjer at me kunne fått i gong resultat og prosessar i gong tidlegare på skulen. For nå kom eigentleg prosessane i gong først etter at det var ferdig. Og kanskje prosjektet hadde utvikla seg i ein annan retning med fleire innspel frå fleire lærarar.”

Det kan tolkast som at aktøren ikkje er heilt sikker på om dette er faktorar som er utanfor vedkommandes kontroll, eller om noko kunne vore gjort for å endre dette.

Ein annan aktør forklarar utviklinga av samarbeidet både i IOR - weben og dyaden med ressurstilgongen. Denne aktøren omtalar ressurstilgong som noko partane ikkje rår over sjølv. Her er det tredje part, Utdanningsdirektoratet, som får ansvar for at utviklinga vart slik som ho vart. Denne aktøren seier:

” Første fasen då ein fekk 300 000,- var ein veldig fornøgd. Ein såg for seg at 300 000,- til å kartleggja og å analysa samarbeidet, det var tilstrekkeleg. Det var ein ok start. Men så var forventningane veldig mykje større, slik eg oppfatta det i alle fall,

til at midlane skulle opna seg, og at me skulle få eit reelt rom til å utvikla noko nytt. Og så er mi oppfatning då at når det ikkje vart slik, og midlane var på akkurat same størrelsesnivå, 300 000,-, så hadde prosjektsøknaden allereie forskreva seg, i forhold til å handtera den breidda ein hadde søkt om. I mitt hovud gjekk lufta ut av mange av kreftene som hadde drive det. Det blei så lite at prestisjen berre falt. Det er mi forståing. Og når prosjektleiar og forsvann ut av dette, og ein kanskje såg at her fekk ein ikkje det rommet. Ein fekk ikkje til det ein hadde tenkt, så kom kanskje meir me fotfolket innpå banen. Kan du leia det som går i forhold til praksisskulane?”

Lærarutdanningsinstitusjonen opplever på dette tidspunktet behov for å tilpasse aktiviteten i forhold til omfanget av eksterne midlar. Ein tilpassar eiga rolle og engasjement ved å involvera tilsette som allereie har samarbeid med praksisskular i stillinga si. Vedkommande seier vidare:

” Ramma var slik på eit vis. Med 150 000 til institusjonen vår og ingen som har fått det definert som arbeidsoppgåve. Eg er blitt bedt om å gjera det men det er trekt inn i stillinga slik eg forklarte. Det blir liggjande på toppen eller alt etter korleis du ser det. Det blir ikkje definert. Du har 20 % stilling til dette. Det var ikkje pengar til det eingong. Avdelinga har sete igjen med 45 000,- kroner som me har brukt opp på dei reisene. Det er eit null rekneskap og ingen har fått ut løn. Ikkje ei krone, heller ikkje eg. Det har ikkje vore noko å ta ut. Det har berre vore inn i stilling.”

Seinare seier vedkommande dette om kva storleiken på ressursane tyder:

” Det blei ganske tidleg tydeleg for oss at brøken ville bli på omtrent 15 000,- for kvar skule. Og det er på ein måte ingenting. Det er faktisk ingenting å jobba med. Det er noko å gje i forhold til ei reise, eller i forhold til eit seminar eller eit møte. Men det er ingenting som eit incitament på noko som helst vis til frikjøp.

Dermed måtte dei nye modellane forankrast i allereie eksisterande modellar. Grunngevinga vert formulert slik:

” Fordi det ikkje er rammer til å setja i gong nye modellar på utsida av normal drift. Så det måtte på ein måte så tett inn på den normale drifta der det er økonomiske utlegg frå før.”

Seinare seier vedkommande dette:

” Det blei ei slik fellesforståing at me er nøydd til å gjera det slik. Så får me heller vera kreativ inni det.”

Skuleeigar foreslår på eit tidspunkt å bruka kompetansemidlar på dette samarbeidet. Det er ingen empiri på at lærarutdanningsinstitusjonen foreslår at dei kan bruke eigne midlar inn i prosjektet, dersom ein ser bort frå at tilsette brukar arbeidstida si på samarbeidet.

Ein aktør tek opp temaet aktørars mandat i eigen organisasjon, og dermed implisitt spørsmål knytt til korleis den andre part, lærarutdanningsinstitusjonen, kan styre eigne tilsette.

” Eg følte at me var veldig tydelege i gruppa, då me snakka saman. Vår oppgåva var å finne skular og informera dei. Det var greitt. Og så var det på ein måte utspelet til lærarutdanningsinstitusjonen. Det er det same. Eit slikt troll med mange hovud. Dei er litt for sjølvstendige. Intensjonen i møte er god, men nei, dessverre det gjekk ikkje. Me måtte forandra fag. Det er greitt nok det, men eg føler at ...Kvifor det? Hadde dei ikkje klart nok tinga på førehand? Hadde dei ikkje snakka om dette? Eller er det ingen som kan sei til den personen: Nå legg du bort den jobben for nå spør eg deg om dette? For det er eit satsingsområde faktisk. Etter NOKUT- rapporten var det jo det.”

Denne aktøren er usikker på om aktørane har råderett over dette eller om det er ein ekstern faktor aktørane ikkje rår over.

Ein tilsett på lærarutdanningsinstitusjonen omtalar same tematikken når han fortel om eiga stilling.

” Eg har vore med i eit prosjekt. Eg har vore litt lausleg involvert. Det høyrer ikkje til stillinga slik sett, men litt pga egne interesser, men og fordi denne organisasjonen alltid har problem med å finna folk til å hekta oppgåver på, når det ikkje står i stillingsinstruksen. Då må det vera folk som seier ja fordi dei synest det er spennande. For du vil alltid kunne sei nei. Det er litt med at stillinga vert til alt etter korleis personane er og vil ha det. Stillingsinstruksen er alltid eit utgangspunkt det. Av og til er det litt ok. For då veit eg kva som er kjernen og så kan eg ta på meg ting og sei frå meg ting på utsida der.”

På spørsmål om det er tradisjon for å påleggja arbeidstakarar ei bestemt tolking av stillingsinstruksen, svarar aktøren slik:

” Nei, for me kjem aldri til det nivået av diskusjonen. Når leiarane ber, spesielt dei administrativt tilsette om å gjera ein jobb, så gjer dei administrativt tilsette jobben. Heilt annleis er det med dei fagleg tilsette. For det bar også dette prosjektet preg av. Me hadde ikkje noko å gje dei fagleg tilsette. For det var ikkje midlar til å kjøpe dei fri eller leggje noko inn i arbeidsplanen deira. Me var nøydd til å leggja det på det dei allereie gjorde. Me måtte spørje litt slik; Kan de vera med å prøve dette i tillegg? Når me gjekk til dei ulike seksjonane så var det ikkje noko å lokke med. Så då måtte det i vårt hovud leggjast til ordinært arbeid. Dei fagleg tilsette er mykje, mykje meir verna mot tilleggsoppgåver. Dei får ikkje tilleggsoppgåver utover arbeidsavtalen. Så dersom ein skal forandra ein fagleg tilsett sin si stilling, må ein gjera det til neste år eller betale overtid. ”

I følge denne aktøren kan lærarutdanningsinstitusjonens leiarar ikkje påleggja vitskapleg tilsette oppgåver i løpet av skuleåret, dersom dei ikkje ønskjer det sjølv. Det er derimot kultur for at administrativt tilsette, tek på seg nye oppgåver i løpet av skuleåret dersom leiaren ber om det.

5.6.4.2. INTERNE FAKTORAR

Ein av aktørane som snakkar om heile IOR-weben nemner eksempel på at aktørane kunne handla annleis. Det kunne blitt gjeve betre informasjon, vorte halde fellesmøte med forhandlingar og justeringar av avtalen. Vedkommande ser og at dersom han sjølv hadde vore meir aktiv, ville samarbeidet kunne utvikla seg annleis.

Ein annan aktør nemner at det kunne vore laga ein skriftleg avtale som forplikta meir. Det gjaldt helst større prosjekt med meir midlar involvert.

Ein aktør nemner manglande leiingsforankring som noko som har påverka prosjektet. Vedkommande seier noko om at ein ved ei slik forandring, kanskje kunne ha samla trådane betre og forhindre det tilfeldige preget arbeidet har fått.

Som vist tidlegare, forklarar aktørar frå begge partar den positive utviklinga med pådrivarrolla to av aktørane vart tilagt.

5.6.5. AKTØRANES KATEGORISERING AV KVA TYPE IOR DET ER.

Sidan dette er eit samarbeidsprosjekt, skulle ein tru at alle aktørar opplevde relasjonen som samarbeidande. Likevel har ikkje respondentane ei felles oppleving av om samarbeidet mellom lærarutdanningsinstitusjon og skuleeigar er eit samarbeidande IOR eller ikkje.

To av dei kommunale aktørane opplever at lærarutdanningsinstitusjonen ikkje innfrir forventningane deira til eit samarbeid. Enten er lærarutdanningsinstitusjonen for lite aktive, eller dei avgjer viktige saker utanfor samhandlingsarenaene. Desse aktørane etterlyser informasjon og likeverd. Dette kan tyde på at dei opplever IOR-et som eit regulerande IOR. Samstundes oppgjev alle aktørane positivt utbytte av samarbeidet og at samarbeidet utviklar seg til det betre etter kvart som tida går. Partane har også halde fram med å samarbeida i år.

Aktørane frå lærarutdanningsinstitusjonen uttalar at dei opplever at dette IOR-et er eksempel på eit samarbeid som går bra. Desse aktørane set ikkje ord på at den andre parten ikkje innfrir forventningane deira. Eigne val er tekne ut frå at dei opplever dei er nøydd til å gjera det dei gjer ut frå tilgjengelege ressursar og dagens ordning for korleis ein rekrutterar vitenskapleg tilsette inn i prosjekt.

5.7. OPPSUMMERING

IOR-et mellom dei to partane skuleeigar og lærarutdanningsinstitusjonen utviklar seg gjennom at aktørar relaterar seg til kvarandre over tid. Noko som er spesielt med dette caset er at det kom i stand på grunn av at ein tredje part, staten tok initiativ til, legg føringar for, og gav midlar til samarbeidet.

Det er ikkje dei same aktørane som er aktive i initiativ- og utviklingsfasen. I første fase er mange toppleiarar i mange kommunar involverte. I andre fase er det aktørar på lågare nivå i organisasjonen som samhandlar. Ved avslutninga av fase to, er talet på kommunar som er involverte i å utvikle samarbeidsmodellar med lærarutdanningsinstitusjon, halvert.

Empirien kan tyde på at det er laus kopling mellom fase ein og fase to i prosjektet, både mellom aktørar og mellom søknadsteksten og den faktiske samhandlinga.

Statens abstrakte innovasjonside om å utvikle samarbeidsmodellar mellom lærarutdanning og skule- / barnehageeigar, har vorte konkretisert til å dreie seg om mange ulike ting. Korleis ideen vert konkretisert varierar med når og kven ein spør.

Det er inga felles forståing mellom alle respondentane på kva for nokre partar og aktørar som har hatt ei rolle for å realisera ideen i utviklingsfasen. Men alle aktørane tillegg to av aktørane viktige roller i samarbeidet. Dei som er tillagt ei sentral rolle, har ofte to statusar.

Aktørane opplever at dei enten er pådrivarar dvs ei entrepenørrolle, eller ei meir passiv støtterolle. Ingen av respondentane ser på seg sjølv som leiar i samhandlingsprosjektet.

I IOR-weben har aktørane ulike forventningar til kva samarbeidet skal innehalde. Det er lite spor av ulike, konkrete forventningar hos involverte aktørar i dyaden. Dei kommunale aktørane ønskjer seg ein aktivt lærarutdanningsinstitusjonen. Lærarutdanningsinstitusjonen ønskjer å redusera forventningane sidan tilgjengelege ressursar er små.

På samhandlingsarenaene i dyaden, føregår det lite direkte forhandling. Aktørane brukar indirekte observasjon og uformell meiningsdanning når dei skal skaffa seg informasjon om korleis den andre aktøren står i forhold til samarbeidet. Avgjerdene vert tekne på andre arenaer på skulen eller på lærarutdanningsinstitusjonen. Aktørane set ikkje spørsmål ved dette. Dei er heller ikkje bevisste på korleis avgjerdene vert tekne.

Dei overordna aktørane som er involverte i initiativfasa, forpliktar seg skriftleg på å søkje om midlar til å samarbeida om ein eksternt initiert, abstrakt ide som vert konkretisert i to ulike spor. Det eine sporet er samarbeid på eit overordna nivå i IOR-weben og det andre er å etablere dyadar som samarbeidar.

I utviklingsfasa i denne dyaden forpliktar dei underordna aktørane seg først og fremst psykologisk på å samarbeida. Det vert ikkje brukt eller ytra behov for å ha skriftlege kontraktar. Etablerte kontraktar frå fase ein med føringar for samarbeidet, vart ikkje nytta i samhandlinga i utviklingsfasen. Når utviklingsfasen er over, er IOR-weben halvert.

Alle aktørane opplever at samarbeidet i dyaden har ført til eit positiv utbytte. Men partane har ikkje ei felles oppleving av kva dette er, og ein har heller ikkje drøfta dette felles. Tre av seks kommunar ønskjer å vidareføre IOR-weben saman med lærarutdanningsinstitusjonen i 2009.

Respondentane gjer uttrykk for at dei er ukomfortable med kritikk og usemje. Likevel uttrykkjer eit par aktørar at dei ikkje opplever samarbeidet som likeverdige. Alle dei kommunale aktørane ønskjer eit meir omfattande samarbeid med lærarutdanningsinstitusjonen enn det som skjer i dette samarbeidet.

Respondentane gjev uttrykk for at dei opplever at det er mange eksterne hendingar som påverkar utviklinga av samarbeidet.

Aktørane i utviklingsfasen tilpassar ikkje søknadsteksten til fase to i tråd med omfanget av midlar som Direktoratet stiller til disposisjon. Då tildelingsbrevet kjem, tilpassar den eine parten eiga rolle, men informerar ikkje den andre part om dette. Den andre parten opplever dette som ei regulerande handling.

6. ANALYSE

Gjennom denne studien ville eg undersøkje i kva grad partane i etterkant av statens initiativ, har ein relasjon der prosessane er prega av samarbeid om å nå eit felles mål. Eg vil undersøkje i kva grad denne idebaserte relasjonen liknar Ring og Van de Ven sitt samarbeidande IOR. Dette gjer eg i kapitlets første punkt.

Eg ville og undersøkje om ein idebasert samarbeidsrelasjon innanfor offentleg sektor utviklar seg ved hjelp av dei same prosessane som modellen til Ring og Van de Ven foreslår. Det kan tenkjast at prosessane artar seg på ein annan måte i ein offentleg kontekst når tredjepart er initiativtakar. Dette drøftar eg i punkt to til fem.

Til slutt i punkt 6.6., oppsummerar eg kva utfordringar konteksten og tredje parts initiativrolle, gjev partar som ønskjer å utvikle eit IOR innanfor offentleg sektor.

6.1. I KVA GRAD FINNS DET EIT SAMARBEIDANDE IOR?

6.1.1. ORDINÆRT SAMARBEID

Når eg skal svare på spørsmålet om det i etterkant av statens initiativ finns eit samarbeidande IOR, kan det vera interessant å vita kva for ein relasjon som eksisterte mellom partane før staten tok dette initiativet. Partane deltok då i ordinært samarbeid om praksisopplæringa for lærarstudentar og i sporadiske kompetansehevingstiltak i regi av lærarutdanningsinstitusjonen. Eg har mangelfulle data på korleis partane vurderte dette ordinære samarbeidet. Det skuldast at eg ikkje hadde gode spørsmål om dette i intervjuguiden min. Dermed har eg ikkje data der respondentane vurderar og samanliknar dette nye samarbeidet med det ordinære samarbeidet rundt studentars praksis. Så dei data eg har på dette, er utvikla på grunnlag av kva respondentane har svara på generelle spørsmål om kva arbeidsoppgåver respondentane har til dagleg, og kva andre samarbeid respondenten deltek i.

Når det gjeld ordinært samarbeid om lærarutdanning, så dreier det seg om at skulen er praksisinstitusjon for både grunnutdanning og fagpraksis. Samarbeid rundt praksisopplæringa baserer seg på ei eit par fellessamlingar mellom faglærarar frå lærarutdanningsinstitusjonen og praksislærarar i samband med praksisperiodar. Faglærarar frå lærarutdanningsinstitusjonen er innom skulen for å observera studentar i praksis, men då samhandlar dei med praksislærar og ikkje med skulens leing. Samarbeidet er prega av arbeidsdeling og at kvar part avgjer kva som skjer på eigen arena.

Når det gjeld kompetanseheving, er det lite samarbeid, men nokre av skulens tilsette har tatt vidareutdanning og fleire har delteke på kommunale fagkurs der tilsette på lærarutdanningsinstitusjonen er førelesarar. Innhaldet i begge desse kompetansehevingstiltaka er utforma av tilsette ved lærarutdanningsinstitusjonen.

Ut frå dei data eg har, er det grunn til å tru at det vanlegvis føregår lite samhandling mellom tilsette frå dei ulike partane. Dersom dette skjer, er innhaldet definert av lærarutdanningsinstitusjonens fagfolk. Kommunens aktørar ønskjer meir samhandling og kontakt med

lærerutdanningsinstitusjonen enn dei har per i dag, både for å påverke innhaldet i lærarutdanninga og for kompetanseheving av tilsette. Lærerutdanningsinstitusjonens aktørar gjev uttrykk for at ein del tilsette i eigen organisasjon ønskjer kontakt med grunnskulen. Hovudinstrykket er at skulen opplever at den andre part ikkje har behov for, eller kapasitet til, å samhandla så mykje som dei skulle ønskje. Lærerutdanningsinstitusjonen set rammer for innhald og omfang på samarbeidet. Data tyder på at skulens aktørar ikkje opplever det ordinære samarbeidet som tilfredsstillande. Dei uttrykkjer behov for meir samhandling og kjennskap til kvarandre sine arenaer.

Sjølv om empirien min er mangelfull på dette feltet, stemmer funna mine med NOKUTs evaluering av lærarutdanninga som vist i punkt 2.2.4 og 2.2.5

6.1.2. ER DET FORSKJELL PÅ SAMARBEIDET I DYADEN OG ORDINÆRT SAMARBEID ?

Ordinært samarbeid mellom skulen og lærerutdanningsinstitusjonen om lærarutdanning er prega av at partane arbeidar kvar for seg med å lære studentane det dei treng. Ein har felles abstrakt mål, men partane er korkje einige om kva målet tyder, eller korleis ein best når dette målet. Det er lite reelt samarbeid for å komme fram til kva ein vil gjera saman.

Då dette prosjektet starta, signaliserte Utdanningsdirektoratet ei endring i forhold til det ordinære samarbeidet. Skuleeigar skulle delta. Partane skulle vera likeverdige og dei skulle arbeida saman om å utvikla noko nytt. Samarbeidet skulle dreia seg om meir enn berre lærarutdanning. Dette skapte store forventingar.

Det nye i samarbeidet i dette caset i forhold til ordinært samarbeid, er at representant for skuleeigar er involvert og at alle partar treffest for å planleggja arbeidet saman. Partane arrangerar fem møter felles der skuleeigar, skule og lærerutdanningsinstitusjon samhandlar og snakkar om kva samarbeidet skal dreie seg om.

Men innhaldet i samarbeidet og det som faktisk skjer, ser ikkje ut til å vera noko heilt nytt. Det einaste må vera at studentar legg fram erfaringane sine i eit samla kollegium på skulen. Samarbeidet handlar mykje om betre samheng mellom studentars fagundervisning på lærerutdanningsinstitusjonen og praksisen i skulekvardagen. Framleis dreiar det seg om lærarutdanning. Sidan studentar ikkje var ein del av utvalet, kan ikkje empirien sei noko om i kva grad denne parten opplever at samarbeidet har tilført dei noko nytt.

Også i dette nye samarbeidet har ein felles abstrakt mål, men heller ikkje nå er partane einige om kva målet tyder, eller korleis ein best når dette målet. Men kvar for seg arbeider partane med å konkretsera ideen og realisera han i eigen organisasjon. Innhaldet i samarbeidet er ikkje utvida til å gjelde meir enn grunnutdanning slik Direktoratets utlysingstekst la opp til.

Det nye i dette samarbeidet er at partane opplever samarbeidet som spennande og at det har ei stigande positiv utvikling. Alle aktørane opplever at det finns eit positivt utbytte av samhandlinga og dei konkluderar kvar for seg med at dei vil fortsetja samarbeidet i 2009.

Dette var overraskande sidan innhaldet og omfanget av samhandlinga gradvis vart redusert i løpet av utviklingsfasen. Respondentar som er tilsett i kommunen etterlyser meir samarbeid med lærerutdanningsinstitusjonen, og dei uttalar også at dei ikkje er heilt nøgde med

lærarutdanningsinstitusjonens prioriteringar, effektiviteten, informasjon og eigen innverknad på avgjerdsprosessar.

6.1.3. EVALUERING AV SAMARBEIDET

Eg hadde forventa ei felles evaluering av samarbeidet og kva utbytte partane opplever at det hadde ført til. Når det ikkje skjedde då samhandlinga vart avslutta ved årsskiftet, forventa eg at partane ikkje opplevde at dei hadde fått noko utbytte av samarbeidet, og at dei dermed ikkje såg seg tente med å fortsetja relasjonen. Dette stemte ikkje med svara respondentane gav då dei vart intervjuja i mai.

Det kan vera mange faktorar som medverkar til at ein ikkje gjennomførte ei felles evaluering av samarbeidet.

6.1.3.1. INTERNE FAKTORAR

Som me såg i punkt 5.6.2. opplever aktørane det problematisk med usemje og kritikk. Om aktørane alltid opplever at det er problematisk med usemje og kritikk, eller om det er i forhold til denne relasjonen, kan ikkje dataa mine avgjera.

I tillegg til at aktørane kanskje ikkje var klar over om det var noko utbytte å evaluera, kan dette forholdet til kritikk forklare at ein ikkje responderte positivt på invitasjon til ei felles drøfting av utbytte ved avslutninga av samhandlinga. Etter kvart som tida går, viser det seg at samarbeidet medverkar til at fleire lærarar brukar verktøyet på skulen, og at studentane vert meir engasjert når ein drøftar praksiserfaringar. Dermed ser ein høve til å endre eksamensordninga for dette faget. Utover våren vert aktørane meir klar over det positive utbyttet av samhandlinga.

Data viser at aktørar frå begge partar i etterkant av samhandlinga, opplevde positive utilsikta verknadar av samarbeidet også. Dette kan ha ført til at aktørane i etterkant vurderer utbyttet som meir positivt. Auka påverknadskraft i eigen organisasjon eller tilgong til ny kunnskap eller nye nettverk, er eksempel på dette.

Data tyder og på at skulens aktørar etter kvart som tida går, vert klar over at relasjonen kan hjelpe dei til å nå uuttalte mål. Ein aktør uttalar at vedkommande trur at det vert lettare å forhandle om ny partnarskapsavtale med lærarutdanningsinstitusjonen om status som praksisinstitusjon, og at skulen kan få invitasjon til nye prosjekt saman med lærarutdanningsinstitusjonen og skuleeigar.

Skulens aktørar har ikkje samanfallande vurdering av samarbeidet. Ein aktør legg vekt på auka forståing mellom partane, positiv utvikling, og eit konkret resultat, det vil sei at samarbeidet medverka til at vurderingsverktøyet vart tatt i bruk på skulen. Den andre av skulens aktørar hadde håpa på eit meir aktivt engasjement frå lærarutdanningsinstitusjonens side, og denne aktøren er usikker på kva rolle utdanningsinstitusjonen hadde i samarbeidet. Ulike syn hos desse aktørane, kan skuldast ulik grad av involvering i prosjektet, om ein tolkar handlingane til lektor/praksislærer som uttrykk for tilsettingsforhold hos den eine eller den andre part, eller ulik haldning til å uttrykkje kritikk og usemje.

Ein annan aktør som uttalar seg om samhandlinga i IOR-weben i utviklingsfasen, er også kritisk til i kva grad lærarutdanningsinstitusjonen har prioritert dette samarbeidet. Denne aktøren opplever også at lærarutdanningsinstitusjonen avgjer viktige spørsmål på eiga hand, og at dei heller ikkje informerer kommunen om kva dei har bestemt seg for å gjera. Dette vert opplevd som regulerande handlingar.

Ein av dei andre aktørane i dyaden er ikkje heilt nøgd med effektiviteten, men vektlegg mest det positive utbyttet av samarbeidet. Dermed godtek desse kommunale aktørane mindre effektivitet, informasjon og tilbakemelding enn ønskeleg. Dei vel å fortsetja relasjonen sjølv om dei opplever at lærarutdanningsinstitusjonen legg føringar for samarbeidet og bestemmer ein god del på eiga hand. Det tyder på at utbyttet, både planlagd og utilsikta, er større enn kostnadane for skulen. Det kan og tyde på at relasjonen er så viktig for denne parten at ein godtek regulering. Som vist tidlegare har ikkje skulen ein alternativ lærarutdanningsinstitusjon i nærleiken. Skulens aktørar uttalar at dei opplever det svært positivt med studentar og tilgong på nye idear. Dei ønskjer og å få til eit mykje tettare samspel mellom eigne tilsette og lærarutdanningsinstitusjonens fagfolk. Dette vil føre til kompetanseheving hos begge partar. Ein asymmetrisk relasjon der den eine parten manglar alternative samarbeidspartar for å oppnå eit mål, medverkar til at ein godtek ein relasjon som og har regulerande trekk. Det vert viktigare å bevare ein harmonisk relasjon, enn å fordele arbeidet i akkurat denne saka på ein meir likeverdig måte.

Lærarutdanningsinstitusjonens aktørar gjev uttrykk for at samarbeidet i denne dyaden, fungerer godt. Dei uttalar seg ikkje kritisk til skulens val. Dei har ei klar formeining om at eigne val skuldast Utdanningsdirektoratets rolle eller kontekstuelle vilkår. Desse aktørane konkluderar med at IOR-et fungerer godt.

6.1.3.2. EKSTERNE FAKTORAR

Det kan tenkjast at andre eksterne endingar påverkar korleis partane vurderer samarbeidet. I løpet av skuleåret utgjev regjeringa Stortingsmelding nr 11 om den nye grunnskulelærarutdanninga. Partnerskap mellom lærarutdanning og skuleeigar vert her lansert som eit viktig verkemiddel for kvalitet i lærarutdanninga i framtida. Denne hendinga kan dermed ha medverka til å forsterka interne vurderingar av utilsikta positive effektar av samarbeidet, sjølv om ingen av respondentane uttalar dette.

Sjølv om ikkje alle respondentane er nøgde med det som skjer i samarbeidet, forklarar ein det med eksterne hendingar og statens rolle. Sjukdom, nødvendige omrokkingar i personalet og lite midlar frå staten, har skulda for at arbeidsdelinga og omfanget vart slik det vart. Ein utfordrar ikkje dei andre sine forklaringar sjølv om ein kan vera ueinige i forklaringa. Dermed godtek ein forklaringa, eller at den andre part opptre regulerande. Data tyder på at aktørane gjer dette fordi ein oppnår andre utilsikta effektar, eller ein håpar å oppnå uuttalte mål.

6.1.4. SAMARBEIDANDE ELLER REGULERANDE IOR?

Dersom ein skal kunne vurdere i kva grad det finns eit samarbeidande IOR, må ein samanlikna kjenneteikna på samarbeidande IOR i punkt 3.2 og funna i punkt 5.2. Når ein gjer det, ser ein at partane i dette caset samhandlar og at andre opplever aktørane som ei gruppe.

Likevel manglar det noko på at begge partar har ei felles oppfatning av kva målet er, at prosessane er prega av samarbeid, at ein deler på og utvekslar ressursar og at begge partar opplever at samarbeidet er effektivt og at byrdene er rettferdig fordelte.

Partane manglar ei felles oppfatning av kva mål dei vil arbeida for å nå. På eit overordna plan er alle involverte aktørar einige om å utvikla samarbeidsmodellar, men dei har inga felles oppfatning av korleis det skal konkretiserast. Det kan henge saman med utfordringa med å konkretisera ein abstrakt kvalitativ ide. Ideen er så overordna at ulike aktørar kan ha svært ulik formeining om kva det kan bety før ein startar konkretiseringsarbeidet. Det er grunn til å tru at samarbeid knytt til slike overordna idear, set store krav til partanes evne til å setja ord på eiga forståing, og det set store krav til forhandlingsevne. Konkretiseringsarbeidet vil også ta tid. Ring og Van de Ven seier i sin artikkel at samarbeidande IOR krev nokolunde samsvarande mål, verdiar og forventningar. (1994, s. 99) Partane har ikkje i mai forhandla seg fram til kva mål, verdiar og forventningar det er realistisk å ha for samarbeidet deira i dyaden. Å utvikle slike felles forventningar skjer gradvis. (Ring & Van de Ven, 1994, s. 100) At relasjonen er nyetablert, medverkar til at partane enno ikkje har utvikla slike felles forventningar.

Prosessane er heller ikkje alltid prega av samarbeid. Når lærarutdanningsinstitusjonen opplever at dei er nøydd til å endra forpliktingane sine i tråd med Utdanningsdirektoratets tildeling av midlar, gjer dei det utan å invitera den andre parten til møte for å drøfta kva dei skal gjera. Det tyder på at lærarutdanningsinstitusjonen meiner at dei åleine kan bestemme struktur og leggje føringar for samarbeidet. Når den eine parten opptre på denne måten, skildrar Van de Ven et al dette som ei regulerande handling. (Van de Ven, 1999, s. 128) Punkt 5.6.5 viser også at den andre part opplever det slik.

I Ring og Van de Vens definisjon av samarbeid, vektlegg dei at partane deler og utvekslar ressursar. I dette caset skjer det berre til ein viss grad. Partane har fleire møter der dei planlegg arbeidet. Særleg på dei første møta planlegg dei å dela og å utveksla ressursar. Men i praksis skjer det meste av arbeidet i eigen organisasjon og i redusert omfang i forhold til planane. Det er vanskeleg å avgjera om skulen får hjelp av ein tilsett på lærarutdanningsinstitusjonen for å implementera vurderingsverktøyet i eigen organisasjon, sidan vedkommande også jobbar på skulen. Partane utnyttar ikkje fullt ut høve til å utveksle kunnskap og erfaringar i samhandlinga, sidan ein ikkje uttrykkjer ulike syn. Men lærarutdanningsinstitusjonen inviterar skulen med i eit eksternt nettverk dei deltek i. Dermed får kommunens tilsette tilgong til oppdatert kunnskap på eit felt dei arbeidar med. I tillegg får begge partar tilgong på eksterne ressursar frå Utdanningsdirektoratet. Alt i alt utvekslar partane i dette caset i liten grad egne ressursar, sjølv om ein planla å gjera dette. Men det er likevel meir utveksling i utviklingsfasen i dette caset, enn i ordinært samarbeid rundt lærarutdanning.

Partane har ikkje ei felles oppleving av at samarbeidet er effektivt og at byrdene er rettferdig fordelte i mai 2009. Lærarutdanningsinstitusjonens aktørar opplever at IOR-et er eit samarbeidande IOR. Kommunale aktørane opplever meir fråvær av samarbeid, sjølv om dei opplever ei betring i forhold til ordinært samarbeid. Dei etterlyser meir engasjement,

informasjon og medverknad i avgjerdsprosessane. Dermed har ikkje partane utvikla ein likeverdig relasjon slik Utdanningsdirektoratets utlysingstekst la opp til.

Til trass for at IOR-et til tider vert opplevd som regulerande, godtek dei kommunale aktørane dette sidan dei korkje stiller spørsmål ved dette i fellesfora eller avsluttar relasjonen. Dei oppnår truleg andre tilleggsgode eller uuttalte mål med denne samhandlinga.

6.1.5. OPPSUMMERING

IOR-et mellom lærarutdanningsinstitusjonen og skuleigar i dette caset, er ikkje eit samarbeidande IOR slik Van de Ven et al definerar det. IOR-et er nyetablert og basert på ein kvalitativ ide. Det er lite utveksling og deling av ressursar.

Aktørane har ikkje ei felles vurdering av om relasjonen er samarbeidande eller ikkje. Lærarutdanningsinstitusjonens tilsette og ein av dei kommunale aktørane opplever at relasjonen er prega av samarbeid. Andre kommunale aktørar opplever meir fråvær av samarbeid og at relasjonen til tider er regulerande.

Men aktørane vert av andre sett på som ei gruppe og dei opplever seg som ei gruppe. Dei har etablert og møter opp på ein felles samhandlingsarena og dei ønskjer å fortsetja samarbeidet. Alle gjev uttrykk for at dei har hatt eit positivt utbytte av samarbeidet og særleg dei kommunale aktørane uttalar at dei ønskjer å samarbeida meir på fleire felt med lærarutdanningsinstitusjonen.

6.2. KORLEIS UTVIKLAR DENNE IDEBASERTE RELASJONEN SEG?

Eit av forskingsspørsmåla mine er om eit samarbeidande IOR innanfor offentleg sektor utviklar seg ved hjelp av dei same prosessane som modellen til Ring og Van de Ven foreslår. I følgje Van de Ven et al kan denne modellen med små modifikasjonar også brukast for å forklare korleis konkurrerande og regulerande IOR utviklar seg. (1999, s. 130) Når studien min nå kan tyde på at samhandlinga ikkje alltid vert opplevd som eit samarbeidande IOR, vert dette viktig.

Eg er opptatt av å undersøkje om prosessane i Ring og Van de Vens modell artar seg på same måten i ein offentleg kontekst og i eit samarbeid som er eksternt initiert. I dei tre neste punkta vil eg difor analysa korleis Ring og Van de Vens prosessar utviklar seg i dette caset.

6.3. FORHANDLING

Studien viser at toppsjefane i dei involverte kommunane og på lærarutdanningsinstitusjonen, forhandla formelt i initiativfasa, men nye aktørar på lågare nivå i organisasjonane gjer ikkje dette i utviklingsfasen. Dermed brukar partane i utviklingsfasen berre uformell meiningsskaping.

Eg hadde forventa å finne formell forhandling i begge fasane. At eg ikkje fann dette, kan skuldast at det er eit nyetablert IOR på det tidspunktet dataa vert produsert i denne studien. Longitudinelle studiar kunne vist betre korleis IOR-et utvikla seg over tid. Men dette funnet med fråvær av forhandling kan og vera eit meir varig uttrykk for korleis dette IOR- et utviklar seg. For å kunna vurdera kva fråvær av formell forhandling i utviklingsfasen kan tyde på, vil eg undersøkje nærare om vilkåra for formell forhandling er til stades i dyaden.

6.3.1. INTERNE FAKTORAR

Data tyder på at aktørane i dyaden ikkje var klar over kva dei ønskte å oppnå med samarbeidet då dei byrja å samhandla. Når ein seier ja til å delta i noko ein ikkje har gjort eller vore med på tidlegare, kan mange vera litt avventande i byrjinga. I følgje Ring og Van de Ven er partane sjeldan bevisste kva forventningar dei har når dei byrjar å utvikle eit IOR. (1994, s. 100) Det at dette IOR-et er nyetablert, støttar denne tolkinga.

I etterkant av samhandlinga uttalar fleire frå kommunen seg kritisk til noko av det som skjedde, og viser dermed at dei på det tidspunktet var bevisste på at partane hadde ulike syn. Det kan og vera at partane var bevisst dette heile tida, men ikkje ønskte å fremje eit anna syn eller kritikk. Fleire av aktørane viser med kroppsspråk eller utsegner at det er ubehageleg å uttale seg kritisk. Dersom ein ikkje likar usemje, er det sannsynleg at ein let vera å sei imot einkvan som har komme med eit forslag.

Fråvær av forhandling kan og tyde på at relasjonen er viktigare enn målet med samarbeidet. Data kan tyde på at det var tilfelle for begge partar. Begge partar svara positivt på å vilja samarbeida, før fagval var klart. Dei fleste respondentane uttalar og i ettertid at dei har opplevd uventa positivt utbytte på andre område enn samarbeidsfeltet.

Fråvær av forhandling kan og skuldast uklar forståing for om partane har rett til å forhandla. Det kan gå på interne forhold i kvar organisasjon som kva fullmakt den einskilde aktøren har på vegne av organisasjonen sin. Data tyder på at dette er tilfelle i dette caset. Sjølv dei aktørane som av sjefen sin har fått ansvar for å leia arbeidet, ser ikkje på seg sjølv som leiar. Eiga rolleforståing er avgjerande for kva aktivitetar ein opplever at ein kan utføre.

I dette caset har den eine parten tilgong til mange alternative kommunar å samarbeida med. For kommunen er det berre ein lærarutdanningsinstitusjon som treng praksisinstitusjonar i nærleiken. Dermed eksisterar det i utgangspunktet ein asymmetrisk relasjon mellom partane. I slike relasjonar der den eine part manglar alternative samarbeidspartnarar for å nå måla sine, er det grunn til å tru at denne parten i større grad vil godta reglar og prosedyrar ein ikkje ser som optimale for eigen del. Data kan tyde på at dette er tilfelle i dette caset.

6.3.2. EKSTERNE FAKTORAR

Uklar forståing av forhandlingsrett kan og skuldast eksterne faktorar. Statens organisering av prosjektet med å velja ein av partane til å søkje, få informasjon, bli tildelt midlar og få tilbod om eit visst tal plassar på erfaringssamling, favoriserar ein av partane og kan dermed føre til at forholdet mellom partane vert asymmetrisk. I dette tilfelle kan eksterne trekk som statens organisering av prosjektet forsterka interne relasjonar mellom partane. Den sterkaste parten i ein slik relasjon kan opptre på ein måte som gjer at den andre opplever relasjonen som

regulerande. Aktørar frå kommunar som var involvert i dyaden og i weben, uttalar i mai at dei opplevde relasjonen som regulerande på det tidspunktet. Sidan eg berre har intervju frå eit tidspunkt, kan eg ikkje vite noko om dette endrar seg over tid.

For at partane skal forhandle, må dei oppleve at det er vits i å forhandle, og at alt ikkje vert bestemt av andre enn partane. Data kan tyde på at i alle fall ein av dei tilsette på lærarutdanningsinstitusjonen opplever at denne parten er nøydd til å ta dei vala ein tek. Dette er ei delt forståing på aktørens avdeling. Vala vert forklart med tilpassing til eksterne faktorar som kor mykje midlar staten stiller til disposisjon og eksisterande arbeidstidsordningar og formelle reglar i konteksten. Den andre parten har ikkje denne forståinga av situasjonen. Eit par av dei kommunale aktørane forklarar ikkje lærarutdanningsinstitusjonens val ut frå eksterne faktorar, men ut frå grad av forplikting på relasjonen. Eg kan ikkje ut frå mine data konkludere på om dette skuldast usemje, eller at kommunens aktørar ikkje kjenner til lærarutdanningsinstitusjonens kontekst og dermed den andre partens handlingsrom.

I dette caset ser ein at svært mange avgjerder vert tekne utanfor samhandlingsarenaen i utviklingsfasen og partane stiller ikkje spørsmål ved dette. Data viser og at partane ikkje er bevisste på korleis avgjerdene vert tekne i dyaden i utviklingsfasen. Begge partar brukar ord som naturleg og tilfeldig.

Dette kan tyde på at begge partar har ei forståing av at mange spørsmål må avgjerast av andre enn dei samhandlande aktørane. Aktørane har ei felles forståing av eit avgrensa handlingsrom for partane. Data tyder likevel på at dei ikkje har ei felles oppleving av kor grensene går for den andre partens handlingsrom. Når ein opplever avgrensa handlingsrom, kan det skuldast uklare fullmakter i eigen organisasjon eller at kontekst eller eksterne faktorar, spelar avgjerande inn. Data støtter mest den siste tolkinga.

6.3.3. OPPSUMMERING

Empirien tyder på at fråvær av formell forhandling i dyaden i utviklingsfasen, kan forklarast med interne faktorar som at IOR-et er nyetablert og at partane ikkje er komfortable med usemje. Partane har også uklar forståing av eiga og andre parts rolle, og kva fullmakter ein har til å forhandla. I tillegg er relasjonen asymmetrisk og viktigare enn saka for aktørane.

Fråvær av forhandling kan og forklarast med at begge partar opplever at eksterne faktorar og konteksten fører til avgrensa handlingsrom. Statens føringar for prosjektet forsterkar allereie interne faktorar som asymmetrisk relasjon. Kontekstens detaljerte arbeidstidsordningar og små eksterne ressursar avgrensar og partanes høve til å styra tilsettes engasjement inn i prosjektet.

I dette caset kan fråvær av formell forhandling i dyaden i utviklingsfasen, først og fremst forklarast med interne faktorar. Men eksterne faktorar som kontekstens arbeidstidsordningar og styringssystem kombinert med statens føringar, avgrensar partanes handlingsrom.

6.4. FORPLIKTING

I initiativfasa utforma toppsjefane omfattande formelle kontraktar som skulle brukast i forhold til tredje part, staten. I utviklingsfasen brukte korkje toppsjefane eller dei nye aktørane dei eksisterande formelle kontraktane i samhandlinga. I denne fasen forplikta ein seg berre psykologisk.

Eg hadde forventa at involverte partar handla i tråd med dei planane som vart utarbeida i rapportar og søknadstekst. I tillegg hadde eg rekna med at ein utforma skriftlege kontraktar og i utviklingsfasen. For å forstå kvifor dette ikkje skjer, vil eg undersøkje i kva grad eksterne hendingar som tredje parts initiativ og føringar, konteksten, innovasjonsideens kvalitative preg og interne faktorar, spelar inn.

6.4.1. LEGALE KONTRAKTARS FUNKSJON OG ROLLA TIL TREDJEPART

Initiativfasens rapport og søknad inklusiv aktivitetsplan og fordeling av midlar, ser ut som ein kontrakt. Utdanningsdirektoratet stilte krav til innhald og prosedyrar vedrørende søknad og rapportskriving. Partane måtte utforma slike dokument for å få tilgong til midlar. Når partane ikkje brukar dokumenta i ettertid, kan det skuldast at dei ikkje ser på søknaden som ein forpliktande kontrakt for det vidare samarbeidet mellom partane. Søknadar og rapportar skulle først og fremst fungera som eit verktøy for å få tak i midlar hos ekstern part. Søknaden er meir ein tenkt plan for kva som vil skjje dersom staten løyver tilstrekkeleg med midlar. Søknadsteksten er ei forplikting med atterhald. Når staten ikkje tildeler nok midlar til at planane kan realiserast, trekkjer ein del av aktørane seg ut av samarbeidet. Det at tre av kommunane trekkjer seg ut av samarbeidet, kan støtte denne forklaringa. Ein av respondentane stiller spørsmålet om manglande midlar forklarar at prosjektleiar trekkjer seg ut av samarbeidet. Dette har eg ikkje sikre data på sidan utvalet av respondentar er som det er.

Men eksterne hendingar som kor mykje midlar som vart stilt til disposisjon av tredje part, er avgjerande for kor forplikta lærarutdanningsinstitusjonen er på søknadsteksten og kva val lærarutdanningsinstitusjonen tek. Sjølv om det i søknadsteksten står at partane samla set av like mykje interne midlar som ein søker Direktoratet om, vert ikkje dette omtala i utviklingsfasen. Data kan tyde på at lærarutdanningsinstitusjonen ikkje reknar med å setje av andre interne midlar enn administrativt tilsettes arbeidstid. Ein av aktørane uttalar at avdelingsleiinga opplever at tilgjengeleg ressursramme og arbeidstidsordningar for vitskapleg tilsette avgrensar høve til å forplikta seg i eit samarbeid.

6.4.2. KONTEKSTUELLE FAKTORAR

Trekk ved konteksten som at partane vert styrt av budsjettildelingar, forsterkar inntrykket av at partane har avgrensa handlingsrom. Sidan svaret på søknaden kom i mai, er partane midt inne i ein budsjettperiode. Dersom organisasjonen ønskjer å stille med interne midlar, må ein arbeide med dette i hausthalvåret. Det er ein langvarig prosess å få mobilisert fleirtalet av interessentar til å vedta bruk av eigne midlar. Hadde ein arbeida for å få til dette, hadde midlane likevel ikkje vore tilgjengelege før i januar ved oppstart av nytt budsjettår. Tildelinga frå Direktoratet gjaldt for 2008. Dermed kan partane tolke det slik at høve til å stille med interne midlar i korte prosjekt, er avgrensa.

Vitskapleg tilsette har høg grad av autonomi i forhold til kva arbeidsoppgåver ein skal utføre. Arbeidstidsordningar set grenser for at ein kan påleggjast nye oppgåver i løpet av skuleåret. Leiarar har ikkje kunna pålagt tilsette kva ein skal drive med i forskingstida til den einskilde tilsette. Sjølv om lov og avtaleverk er endra noko dei siste par åra, er det framleis eit uavklara stridsspørsmål. Dette avgrensar også leiarars handlingsrom i forhold til å kunne forplikte seg på vegne av sine tilsette. Ein er avhengig av at dei tilsette ønskjer dei nye oppgåvene sjølve.

6.4.3. INNOVASJONSIDEENS KVALITATIVE PREG

Toppleiarane deltek ikkje i å utvikla samarbeidsmodellar mellom praksisinstitusjonar og lærarutdanningsinstitusjonen i utviklingsfasen. Samarbeidet er nå delegert til andre aktørar. Det at toppleiarane ikkje deltar, kan skuldast eksterne hendingar som omfanget på tilgjengelege midlar. Men det kan og skuldast at desse aktørane var meir opptatt av den andre delen av søknaden – det overordna samarbeidet med lærarutdanningsinstitusjonen. Partar og interessentar som er forplikta på ein overordna ide, kan falla frå når ideen vert konkretisert. Ein av aktørane uttalar også at få har vore interessert i dette prosjektet. Eg har ikkje empiri på at toppsjefar etterlyser korleis dette prosjektet utviklar seg. Om det skuldast manglar ved datagrunnlaget eller om det faktisk var slik, kan eg ikkje avgjera med eksisterande empiri.

6.4.4. INTERNE FAKTORAR

Datagrunnlaget tyder også på at det ikkje nødvendigvis var slik at toppleiarane trekte seg ut. Ein respondent opplever at lærarutdanningsinstitusjonen kopla toppleiarane i kommunane av samarbeidet. Dette skjedde ved at dei korkje fekk informasjon eller vart innkalla til møter i styringsgruppa i tråd med søknadsteksten. Dette kan tyde på at aktørar i kommunen var meir forplikta på søknadsteksten enn aktørar i toppleinga på lærarutdanningsinstitusjonen. Men dersom toppleiarane hadde vore svært interessert i å utvikle konkrete samarbeidsmodellar, kunne ein sett for seg at dei på eiga hand innkalla lærarutdanningsinstitusjonen til eit oppvaskmøte. Data tyder ikkje på at dette skjedde. Det kan dermed sjå ut som at dei fleste toppsjefane enten delte lærarutdanningsinstitusjonens oppleving av at lite midlar frå Direktoratet bør føre til liten aktivitet frå deira side også, eller at dei ikkje var så opptatt av denne konkretiseringa av innovasjonsideen.

Det andre viktige funnet vedrørande forplikting, er fråværet av formelle, legale kontraktar i utviklingsfasen. Aktørane som var involvere her, forplikta seg berre psykologisk. Data gjev ikkje sikre svar på kvifor det er slik. Som kapittel 3.4. viser, kan fråvær av legale kontraktar tyde på at ein ikkje ønskjer eller veit om ein har fullmakt til å forplikte eigen organisasjon skriftleg, at ein ikkje har tid til å utforme slike, eller at framtida er så usikker og endringane skjer så raskt at kontraktane raskt vert forelda.

I punkt 6.1 såg me at partane ikkje hadde konkrete forventingar til dette nye samarbeidet. Dermed er aktørane heller ikkje i stand til å lage konkrete kontraktar for kva ein vil gjera. Ring og Van de Ven refererar til at Fridmann (1991) og Van de Ven (1976) har funne ut at dei fleste IOR mellom framande, utviklar seg ved hjelp av små uformelle avtalar som inneber liten risiko. (1994, s. 101) Ein kan diskutera kor framande desse partane er for kvarandre når dei har hatt felles studentar i fleire år, men desse funna styrker forståinga av at dette IOR-et si korte levetid forklarar fråværet av legale kontraktar.

Empirien viser at ingen av partane opplever å ha ei leiarrolle i dette IOR-et. Dermed kan dei oppleve at dei sjølve ikkje har fullmakt til å utforme legale kontraktar. Når lærarutdanningsinstitusjonens aktørar veit med seg sjølv at dei ikkje kan forplikte organisasjonen på å utføre noko pga pengemangel, kan det truleg forklare kvifor dei ikkje tek initiativ til å lage skriftlege avtalar.

6.4.5. OPPSUMMERING

Fråvær av formelle legale kontraktar i utviklingsfasen og manglande bruk av eksisterande kontraktar frå initiativfasa, kan forklarast med eit samspel mellom trekk ved konteksten, Direktoratets rolle i prosjektet, innovasjonsideens kvalitative preg og interne faktorar.

Skal organisasjonar innanfor offentleg sektor kunne forplikte seg, må ein bruka lang tid. Det tek tid å mobilisera eit politisk fleirtal til å løyve midlar til eit prosjekt. Budsjettprosessane tek ofte mange månadar, opp mot eit halvt år. Har ein ikkje tilstrekkeleg midlar, vil arbeidstidsordningar og vitskapleg tilsettes autonomi setje grense for leiaranes høve til å styre tilsette til å arbeide og forske på bestemte tema.

Direktoratets rolle og val i forhold til korleis midlane vart fordelte, tidshorizonten på prosjektet og tilgjengeleg tid frå utlysing av midlar til søknadsfrist, avgrensar partanes høve til å stille med interne midlar.

Innovasjonsideens kvalitative preg medfører at mange kan fatte interesse for eit overordna mål om auka samarbeid. Men slike vide mål fører ofte til avskalling av interessentar når ideen skal konkretiserast til handling. Manglande forplikting kan og skuldast at aktørane ikkje var nok engasjerte i dei konkretiseringane som vert tekne.

Interne faktorar som mangel på informasjon og samhandlingsarenaer kan ha redusert toppleiaranes forplikting på innovasjonsideen. Uklare fullmakter i forhold til om aktørane kan forplikte seg på vegne av eigen organisasjon, kan ha ført til at aktørane ikkje forpliktar seg skriftleg i utviklingsfasen. Men det at samarbeidet er nytt og aktørane ikkje veit kva dei vil ha ut av samarbeidet, har truleg vore avgjerande for om partane utformar skriftlege kontraktar.

6.5. UTFØRING

Som det vart vist i førre punktet, var det lite utføring i utviklingsfasen i tråd med dei legale kontraktane frå initiativfasen. Også i dyaden vert omfanget av samarbeidet gradvis mindre.

Aktørane i dyaden opplever ikkje at dette er som forventa. Ein seier det er dumt og ein annan etterlyser eit meir aktivt og synleg lærarutdanningsinstitusjon. For å kunne finne ut kvifor samarbeidet gradvis vert mindre omfattande, undersøker eg aktøranes forklaringar, og om vilkår for utføring som styringssystem, kompetanse og kapasitet er tilstades.

6.5.1. EKSTERNE FAKTORAR

Ingen av aktørane i dyaden tek opp utfordringa med redusert omfang på samarbeidet i løpet av samhandlinga. Fleire av respondentane hevdar i løpet av intervjuet at det reduserte omfanget på samarbeidet skuldast eksterne faktorar. Eksempel her er sjukdom, omrokkingar i

personalet, små ressursar og dermed lite frikjøp. Det er felles for dei fleste aktørane at dei gjev uttrykk for at dei sjølve ikkje kunne gjort noko annleis. Dersom ein uttalar seg om at noko kunne vore gjort annleis, så er det den andre parten eller Direktoratet som kunne utført andre handlingar. Den einskilde aktøren opplever avgrensa handlingsrom, sjølv om andre aktørar kan vurdere situasjonen annleis. Det er inga delt forståing mellom aktørane på kva som er forklaringa på det avgrensa samarbeidet. Det er grunn til å tru at manglande forhandling og drøfting av dei ulike partanes høve til styring av eigen organisasjon, har medverka til dette.

6.5.2. KONTEKSTUELLE FAKTORAR

Som vi såg i kapittel 6.2.2. har ikkje leiarar på lærarutdanningsinstitusjon hatt høve til å forplikte seg på at tilsette skal forske på visse tema dersom dei tilsette sjølve ikkje ønskjer det. Utan midlar til frikjøp kan leiarar heller ikkje påleggje tilsette nye arbeidsoppgåver. Dermed vert handlingsrommet svært avgrensa. Dette gjeld særleg i forhold til kortvarige prosjekt i løpet av eit skuleår. Dersom ein har lengre tid på seg, kan ein arbeida med å motivera tilsette og endra på arbeidsplanar. Aktørane frå lærarutdanningsinstitusjonen er opptatt av dette i sine forklaringar.

6.5.3. INTERNE FAKTORAR

Ei forklaring på manglande utføring kan vera at aktørane manglar eigarskap til ideen ein samarbeidar om å realisera. Data støtter ikkje dette. For i etterkant av samhandlinga har alle aktørane kvar for seg arbeida med å realisera deira tolking av innovasjonsideen. Men det er interessant at dei ikkje ser behov for å informera dei andre aktørane om dette arbeidet. Det kan tyde på at aktørane ikkje er medvetne om at dette har skjedd, eller at det har utvikla seg ei sterkare forplikting på saka i etterkant av samhandlinga, og ikkje relasjonen til dei andre aktørane.

For å kunne utføre forpliktingar, må partane ha kompetanse og kapasitet til å utføre det parten har forplikta seg på. Å samarbeida på tvers av etablerte organisasjonar for å realisera ein abstrakt ide, stiller nye krav til aktørane. Ein skal utvikle tillit, kjennskap til ein annan institusjons rammer og respekt for ulik kompetanse. For å få til dette, må ein etablere informasjonskanalar og samhandlingsarenaer og bruke desse aktivt. Det er nødvendig for å kunne utvikle eit felles språk og ei felles forståing som ein kan handle ut frå. Aktørane i dette caset drøftar ikkje ulik forståing og ulike kontekstar i fellesfora. Det er truleg medverkande til at partane ikkje har ei delt forståing av fleire viktige spørsmål.

Aktørane meiner at nokon i IOR-et må ta ei pådrivarrolle og ei koordinator/bindeleddsrolle i tillegg til ei utførar eller entrepenørrolle dersom eit samarbeidande IOR skal kunne utvikle seg. Ut frå dette caset ser ein at aktørar som er medlem i begge organisasjonane vert tillagt pådrivar- og koordinatorroller. Det kan skuldast at dei i utgangspunktet har ei viss forståing for kva institusjonelle normer og rammer som er viktige hos begge partar.

Aktørane etterlyser leiarars engasjement og dei saknar at leiaraktivitetar vert utførte. Sjølv om dei sjølve og til dels utfører slike aktivitetar, er dei ikkje medvitne at dei gjer dette. Det kan og sjå ut som at aktørar som vert tillagt ei pådrivarrolle, delvis utfører aktivitetar som ein kan definerast som leiaraktivitetar. Aktørane har inga klar forståing av korleis ei leiarrolle bør

vera og kva for nokre aktivitetar ein leiar bør utføra i eit slikt nytt samarbeidande IOR. Ein kan lure på om dette har samband med at staten i dette prosjektet har utført så mange av dei aktivitetane som høyrer til ei tradisjonell leiarrolle. Eksempel på dette er å ta initiativ, leggja føringar på samarbeidet og tildela midlar. Forklaringane aktørane brukar tyder på ansvarsfråskrivning eller meir at dei ikkje er klar over kva høve dei har til å ta styring i slike situasjonar. Uansett forklaring, så kan det sjå ut som at eit samarbeidande IOR medfører nye krav til aktørane sin kompetanse og rolleutforming.

6.5.4. OPPSUMMERING

Aktørane forklarar gradvis redusert omfang på utføringa i dyaden med eksterne faktorar som sjukdom og kor mykje midlar som er tilgjengeleg. Konteksten set og rammer for kva styringsmidlar aktørane rår over. Respondentane opplever at eksterne hendingar, trekk ved konteksten som vitskapleg tilsettes arbeidstidsordningar og manglande styringsmekanismer i organisasjonen og statens føringar for prosjektet, avgrensar handlingsrommet deira.

Data kan og tyde på at interne faktorar i det samarbeidande IOR-et medfører avgrensa utføring. Å delta i eit samarbeidande IOR krev kompetanse til å fylle nye roller og vilje til å utforske handlingsrommet aktørane får i ein ny situasjon. Skal ein lukkast med dette, må aktørane drøfta eiga og andres forståing, forslag og forklaringar slik at aktørane kan utvikle ei ny og felles forståing av situasjonen og konteksten dei opererer i. Dette vart i liten grad gjort i denne dyaden i utviklingsfasen.

6.6. EKSTERNT INITIERT SAMARBEIDSPROSJEKT I OFFENTLEG SEKTOR

Ut frå prosjektsøknad og modellen til Ring og Van de Ven, hadde eg forventa å finna to autonome partar som forhandla formelt og uformelt, uarbeidde skriftlege og psykologiske kontraktar og utførte det dei sjølve og toppsjefane i initiativfasa hadde vorte einige om. Eg forventa og ei felles evaluering der ein drøfta kva ein hadde oppnådd og lært av samarbeidet.

I staden for finn eg samhandling mellom aktørar som opplever at dei har lite handlingsrom. Aktørane forklarar utviklinga i IOR-et med eksterne hendingar, Utdanningsdirektoratets rolle og kontekstuelle hindringar som vitskapleg tilsettes arbeidstidsordningar og manglande styringsmekanismer i organisasjonen.

Det kan sjå ut som kombinasjonen av eksternt initierte prosjekt, gjerne idebaserte, i offentleg sektor reduserar partanes autonomi og aukar behovet for at partane er sensitive for eksterne endringar. Partane må stadig tilpasse IOR-et til eksterne hendingar og avgjerder. Dette gjeld særleg eksternt initierte prosjekt med tidsfristar som avgrensar partanes høve til å mobilisera interne ressursar. Skal samarbeidet utvikle seg til å vera eit samarbeidande IOR og ikkje eit regulerande IOR, krev dette at partane har stadige rundar med forhandlingar og tilpassingar saman.

6.6.1. EKSTERNE FAKTORAR

Dersom partar innanfor offentleg sektor skal kunne oppleva at dei har autonomi og handlingsrom nok til å utvikla eit samarbeidande IOR, treng partane lang tidshorisont. Det

krev tid både å mobilisera nok interessentar slik at ein får fleirtal for å løyve interne midlar i neste budsjettår, og det treng tid til å motivera tilsette til frivillig å gå inn i eit slikt samarbeid. I dette caset var dette ikkje tilfelle.

Når ein ekstern part som Utdanningsdirektoratet, lyser ut midlar skaper det store forventningar om auka løyvingar. Partane som vert inviterte til samarbeid, kjenner og til NOKUTs omfattande evaluering av lærarutdanninga. Teksten i utlysinga ber preg av at Regjeringa og Utdanningsdirektoratet ser for seg store prosjekt. Omgrep som varige og institusjonelt forankra modellar på eit breitt felt av felles ansvarsoppgåver, medverkar også til dette. Alt tilseier at dette skal utløyse mykje midlar.

Utdanningsdirektoratets tidspunkt for utlysing og tildeling av midlar og rapporteringsfristar, gjev partane korte periodar å utforme søknadane på og korte gjennomføringsperiodar midt inne i budsjettår. Kombinasjonen av korte tidsfristar og budsjettstyrte organisasjonar i offentleg sektor, fører til at partane vert meir avhengige av eksterne midlar. Når så Direktoratet vel å tildele ein mindre sum midlar til alle søkjarane i staden for større tildelingar til nokre få søkjarar, fører det til at aktørane opplever avgrensa handlingsrom.

Partane kunne hausten 2008 ha arbeida for å mobilisera interne midlar for budsjettåret 2009, men det vart ikkje gjort i dette caset. Det kan skuldast at partane knapt var komen i gong med samarbeidet og dermed ikkje var klar på kva dette kunne utvikle seg til å bli, eller kva midlar ein trong i det vidare arbeidet. Leiarar har også i offentleg sektor til ein viss grad høve til å omdisponera budsjettpostar, berre rekneskapet går i balanse totalt sett. Eg har ikkje data på kvifor aktørane ikkje omdisponerte midlar.

Uavhengig av kontekst, treng ein god tid dersom ein skal kunne utvikle eit samarbeidande IOR. Det tek tid å avklare forventningar, utvikle tillit og bli einige om kva handlingar som trengs for at ein skal kunne realisera måla saman.

6.6.2. INTERNE FAKTORAR

Som vist tidlegare tilpassar lærarutdanningsinstitusjonen eige engasjement i tråd med eksterne endringar som lågare tildeling av midlar enn forventa. Når den eine parten tilpassar IOR-et på eiga hand, vert det opplevd som regulering av den andre parten. Så skal ein utvikle eit samarbeidande IOR over tid, må ein tilpasse IOR-et saman. Denne tilpassinga må baserast på ei felles forståing av situasjonen.

For å kunne tilpasse, må aktørane vera medvitne at dei kan gjera dette. Data tyder på at partane ikkje var medvetne på at dette burde ha skjedd då dei utlyste midlane til utviklingsfasen vart mindre enn forventa. Respondentane som uttalar seg om denne hendinga i intervju, er heller ikkje i ettertid medviten at ei slik tilpassing kunne ha påverka IOR-et si utvikling. Det kan tenkjast at aktørar som opplever at dei har lite handlingsrom, heller ikkje er medvitne kva handlingar dei faktisk har høve til å utføre.

Data kan tyde på at aktørane i denne studien opplever handlingsrommet sitt som meir avgrensa enn det som reelt er. Dette kan føre til lågare grad av medvit om kva ein sjølv kan gjera for å endra utviklinga. Ein av aktørane er inne på at han kunne prøvd å gjort meir for å

få med fleire aktørar i prosjektet. Fleire av aktørane kunne handla annleis i visse situasjonar. Som leiar har ein høve til å omdisponera midlar frå ulike budsjettpostar. Ein kan kalle inn andre aktørar dersom ein opplever behov for å drøfte utviklinga. Andre aktørar frå same institusjon og frå andre lærarutdanningsinstitusjonar har sett i gang store samarbeidande IOR med mange involverte aktørar for eksempel om kompetanseheving av heile barnehagar eller endring av lærarutdanningas praksisopplæring. Dette kan tyde på at aktørar i dette caset opplever handlingsrommet sitt som meir avgrensa enn det er i følgje lov og avtaleverk.

Men for å kunne bruke handlingsrommet sitt og tilpasse IOR-et, må ein ha kapasitet til å gjera dette. Arbeidsdagane er fulle, og skal ein få tid til nye arbeidsoppgåver, må andre prioriterast ned. Det er lettast å prioritera å gjera det som nokon krev tilbakemelding på. Det at leiarane ikkje etterspør utvikling innanfor dette feltet, kan ha medført nedprioritering av desse oppgåvene og truleg og aksept på at dei ikkje treng å gjerast.

Dersom aktørar skal kunne tilpasse eit IOR, må dei både ha kompetanse til dette, men også ei viss grad av forplikting på relasjonen. Det er vanskeleg med eksisterande data å avgjera om det er mangel på kompetanse eller mangel på forplikting som gjer at dette IOR-et utviklar seg slik det gjer. Uavhengig av årsaksforklaringane, må IOR-et tilpassast indre vurderingar eller ytre hendingar. Skjer ikkje dette, vil aktørane trekkje seg ut av, endre eller avslutte IOR-et etter ei tid.

6.6.3. EKSTERN TREDJE PARTS ROLLE

Det kan sjå ut som at Regjeringas og Utdanningsdirektoratets rolle i dette prosjektet, har ført til at det vert stilt store krav til aktørane evne til å tilpasse IOR-et. Utlysingstekstar med mange og store mål fører til at det utviklar seg store forventingar om midlar. Hadde ein allereie ved første utlysing sagt noko om storleiken på midlane kvar institusjon kunne rekne med å få, ville det forenkla aktørane arbeid. Når mange partar er involverte i ei første fase og desse berre får fem veker inklusiv påskeferie til å utforme ein søknad, medfører dette låg forankring og lite høve til å tilpasse det ein hadde sett for seg til dei nye rammene.

6.6.4. OPPSUMMERING

Dersom ein skal kunne utvikle samarbeidande IOR over tid i situasjonar der partane har avgrensa autonomi, krev det at partane er sensitive for eksterne endringar og avgjerder og at partane saman tilpassar samarbeidet til desse endringane. Dette gjeld særleg eksternt initierte samarbeidsprosjekt i offentleg sektor med tidsfristar som avgrensar partanes høve til å mobilisera interne ressursar.

I slike situasjonar vert det viktig at partane utforskar handlingsrommet sitt saman. Ved å setje ord på eigne førestellingar og rammer og utfordre andre si forståing, kan ein oppdaga fleire høve til å påverke situasjonen. Data tyder på at partane korkje var medvitne på at dei kunne tilpasse IOR-et eller at dei utforska kvarandre sitt handlingsrom i dette caset. Det kan skuldast både at IOR- er nyetablert og at aktørane ikkje hadde kompetanse til dette.

6.7. OPPSUMMERING

Som skildra i kapittel 3.2 utviklar det seg i følgje Ring og Van de Ven eit IOR dersom to autonome partar innanfor privat sektor opplever behov for samarbeid for å nå eit felles mål og tek initiativ til at dette skal utvikle seg. Dersom begge partar etter samhandlinga vurderar at samarbeidet er effektivt og byrdene rettferdig fordelte, har me eit samarbeidande IOR.

Som dette caset viser tek Utdanningsdirektoratet som ein tredje part, initiativ til at to andre organisasjonar innanfor offentleg sektor skal utvikle eit samarbeid for å realisera ein abstrakt kvalitativ ide. Partane forpliktar seg legalt gjennom søknad om midlar på et felles overordna mål.

Partane har i etterkant, ikkje ei felles vurdering av om relasjonen er samarbeidande eller ikkje. Lærarutdanningsinstitusjonens tilsette og ein av dei kommunale aktørane opplever at relasjonen er prega av samarbeid. Andre kommunale aktørar opplever meir fråvær av samarbeid og at IOR-et til tider er regulerande. Alle aktørar gjev uttrykk for at dei har hatt eit positivt utbytte av samarbeidet. Særleg dei kommunale aktørane uttalar at dei ønskjer å fortsetja samarbeidet og gjerne inkludere fleire felt i samarbeidet.

Når partar skal utvikle eit slikt samarbeidande IOR, skjer det gjennom forhandling, forplikting og utføring i følgje Ring og Van de Ven. Partane forhandlar både formelt og uformelt og dei forpliktar seg gjennom skriftlege legale kontraktar og psykologiske kontraktar. Deretter utfører dei forpliktingane saman eller kvar for seg.

Når partane i dette caset utviklar eit IOR, brukar partane berre formell forhandling og legale kontraktar i initiativfasa der toppsjefane er involvert. I utviklingsfasen forhandlar ein ikkje formelt og ein forpliktar seg ikkje legalt, men berre psykologisk. Omfanget av samarbeidet vert gradvis mindre

Aktørane som samhandlar i utviklingsfasen i dette caset opplever at dei har avgrensa handlingsrom. Dette påverkar i kva grad aktørane opplever at dei kan forhandle, forplikte seg og utføre handlingar. Forklaringa på dette avgrensa handlingsrommet er ein kombinasjon av tredje parts, Utdanningsdirektoratets rolle og føringar for prosjektet, og kontekstuelle faktorar som budsjettstyring, detaljerte arbeidstidsordningar og vitskapleg tilsettes autonomi, og interne forhold i samarbeidet mellom partane.

Utdanningsdirektoratet avgrensar aktørane handlingsrom når utlysingstekst skapar forventingar om store prosjekt medan Direktoratet tildeler alle som søker ein låg sum. Kort tid mellom utlysing og søknadsfrist avgrensar også partanes høve til å tilpasse prosjekta sine i tråd med tilgjengelege midlar. Når direktoratet stiller krav om at det er lærarutdanningsinstitusjonen som skal søkje om midlar og få informasjon, forsterkar det allereie asymmetriske relasjonen mellom partane. Dette avgrensar kommunane sitt høve til å forhandle.

Kontekstuelle forhold som årlege budsjetttildelingar set grenser for i kva grad partane kan forplikte seg over tid. Dette gjeld alle partar i dette prosjektet frå Utdanningsdirektoratet til lærarutdanningsinstitusjon og kommune. Sidan måla som offentleg sektor skal realisera, er

kvalitative og vanskelege å måle, prøver ein å sikre kvalitet gjennom å regulera prosessane i staden for. Dermed får sektoren detaljerte arbeidstidsordingar som gjev leiarar avgrensa handlingsrom i løpet av budsjettåret. Offentleg sektor skal også ivareta mange, ofte motstridande mål. Vitskapleg tilsettes autonomi avgrensar i dette caset leiarars høve til å styre tilsette og dermed forplikte seg på vegne av organisasjonen.

Også interne faktorar kan påverke partanes handlingsrom. Dette caset viser også at uklare fullmakter internt i eigen organisasjon fører til at aktørane er usikre på eiga rolle og dermed eige handlingsrom. Når den eine parten tilpassar seg eksterne hendingar på eiga hand, utan å drøfte tilpassinga med den andre parten, fører dette også til at den andre part opplever avgrensa handlingsrom og redusert høve til forhandling.

Auka kompetanse i å fylle nye roller og vilje til å utforske etablerte rammer og synspunkt saman med den andre parten, vil også truleg auka det opplevde handlingsrommet. Det tek tid å utvikle ny kompetanse, så det er naturleg at partane i eit nyetablert IOR slik som dette, kan mangle slik kompetanse. Det er grunn til å tru at auka engasjement og medvit om dette hos leiarane i organisasjonane, kan føre til at tilsette prioriterar å utvikle slik kompetanse.

7. KONKLUSJON

I kapittelets første punkt oppsummerar eg i kva grad eg har fått svar på problemstillinga mi ved hjelp av denne studien. I det andre punktet vurderar eg i kva grad denne studien har ført til at studiens formål er nådd. I punkt tre vert teoretiske og praktiske implikasjonar av studien presentert. Deretter nemner eg nokre spørsmål studien ikkje har gjeve svar på og som det dermed kan vera interessant å forske vidare på. Til slutt oppsummerar eg arbeidet med masteroppgåva.

7.1. I KVA GRAD GJEV STUDIEN SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGA?

7.1.1. I KVA GRAD FINNS EIT SAMARBEIDANDE IOR?

Gjennom denne studien ønskte eg å finne ut i kva grad partane i etterkant av statens initiativ om å utvikla samarbeidsmodellar, har ein relasjon der prosessane er prega av samarbeid om å nå eit felles mål. Eg ville undersøkje i kva grad denne idebaserte relasjonen likna Ring og Van de Ven sitt samarbeidande IOR.

Studien viser at partane har forplikta seg legalt på å samarbeida om å utvikla varige samarbeidsmodellar, og dei har per i dag eit IOR. Partane har eit felles abstrakt mål, men dei er ikkje einige om korleis dette skal konkretiserast. Partane har heller ikkje ei felles vurdering av om relasjonen er samarbeidande eller ikkje. Lærarutdanningsinstitusjonens tilsette og ein av dei kommunale aktørane, opplever at relasjonen er prega av samarbeid. Andre kommunale aktørar opplever meir fråvær av samarbeid, og at IOR-et til tider er regulerande. Likevel gjev alle aktørar uttrykk for at dei har hatt eit positivt utbytte av samarbeidet. Det er særleg dei kommunale aktørane som uttalar at dei ønskjer å fortsetja samarbeidet og gjerne inkludere fleire felt i samarbeidet. Til trass for at IOR-et til tider vert opplevd som regulerande, godtek dei kommunale aktørane dette. Dei oppnår truleg andre tilleggs gode eller uuttalte mål med denne samhandlinga.

Dette samarbeidet skil seg frå ordinært samarbeid om grunnutdanninga ved at skuleeigar er involvert, og ved at partane møtest og planlegg aktivitetar saman. Men også her dreier samarbeidet seg om grunnutdanning og partane utfører aktivitetane kvar for seg. Det er liten grad av deling og utveksling av ressursar. Utdanningsdirektoratets ønskje om likeverdig samarbeid på eit breitt felt av felles ansvarsoppgåver er enno ikkje oppfylt. Dataa mine er produsert i utviklingsfasen. Tida vil vise om dette endrar seg etter kvart som samarbeidet vert meir etablert.

Dette IOR-et skil seg til ein viss grad frå Van de Ven et al si skildring av samarbeidande IOR som er oppretta fordi minimum ein av partane opplever behov for samarbeid for å løysa eit konkret problem. Van de Ven et al skildrar aktive leiarar og investorar som tek ulike roller for å leia innovasjonsprosessen. I dette eksternt initierte samarbeidet om ein ide, er få aktørar engasjerte i samhandlinga og leiarane i organisasjonane som deltek, etterspør i liten grad korleis samarbeidet utviklar seg. Ingen av dei samhandlande aktørane opplever seg som leiarar av samarbeidet. Det er heller ikkje sett av interne midlar utover tilsettes arbeidstid til

samarbeidet. Aktørane opplever avgrensa handlingsrom og avventar nye utspel frå Direktoratet eller sjeffsnivået hos partane. Samarbeidet er svakt forankra i organisasjonen.

Dei fleste aktørane i dette IOR-et viser ei avventande haldning i forhold til mange spørsmål. Ein snakkar ikkje mykje om framtida, forpliktar seg ikkje legalt. Aktørane er reserverte i forhold til å drøfte forskjellige syn og usemje. Dermed vert det vanskeleg å utvikle felles forståing av situasjonen og komme fram til ordningar som begge partane kan akseptera. Aktørane har i avgrensa grad utvikla ny kompetanse og nye roller som er nødvendige for at eit IOR skal kunne fungera over tid. Alle desse faktorane gjer at IOR-et er sårbart for eksterne hendingar og endringar i interne vurderingar. Kva som vil skje når det er slutt på Utdanningsdirektoratets ressursar og merksemd, er for tidleg å sei.

Denne studien er ikkje lagt opp slik at den kan gje forklaringar på kvifor aktørane handlar slik dei gjer. Men i løpet av studien har ein sett at ulike faktorar kan spela inn. IOR-et i dette caset er nyetablert. I følgje Ring og Van de Ven tek det lang tid å utvikle felles mål og forventingar. (1994, s. 100) Dermed kan det tenkjast at avventande haldning hos aktørane heng saman med kor lenge IOR-et har eksistert.

Studien viser også at kvalitative idear stiller store krav til aktørane som skal konkretisera ein abstrakt ide. Ulike interessentar kan falle frå når ein abstrakt ide vert konkretisert i ei retning dei ikkje er så engasjerte i. Ei avventande haldning kan og vera ein meistringsstrategi i ein kontekst der andre enn aktørane sjølve, avgjer ressurstilgong og prioriteringar.

Som vist i punkt 3.1.4. skildrar Van de Ven et al fire ulike roller som leiarar og investorar tek for å leia innovasjonsprosessen. Det kan tenkjast at fråvær av slike leiarroller, særleg den institusjonelle rolla, kan ha påverka korleis IOR-et ser ut. Fleire av aktørane etterspør aktive leiarar. I slike interorganisatoriske samarbeid er det mange dilemma som må løysast og det hadde dermed vore stort behov for at leiarar tok avgjerder om prioriteringar, etablerte og følgde opp gode strukturar for samarbeidet.

Andre faktorar som kan spela inn, er motivasjon for samarbeidet og kor forplikta aktørane er på denne eksterne ideen. Når initiativet til samarbeidet kjem frå ekstern tredjepart, kan det medføre utfordringar i forhold til å utvikle motivasjon hos aktørar i dei organisasjonane som skal samhandla. Kjell Arne Røvik lanserar to ulike tilnæringsmåtar ein kan ha til organisasjonsoppskrifter eller føretrekte måtar å organisera seg på, slik som interorganisatorisk samarbeid; verktøy- og symbolperspektivet. (Røvik, 1998, s. 31) Desse perspektiva kan og nyttast i forhold til motivasjon for ulike oppgåver. Som vist i punkt 2.1.4 vert det viktig for organisasjonar i offentleg sektor å framstå som moderne og innovative slik at politikarane som løyver midlar, opplever at produktet som organisasjonen leverer, svarar til utgiftene. Eit IOR kan dermed sjåast på som eit verktøy for å gjera grunnutdanninga betre, men samstundes kan det å delta i eit IOR, vera eit symbol på at ein organisasjon er innovativ og fylgjer med i tida. Kva perspektiv som er viktigast for den einskilde aktøren, kan spela inn på i kva grad ein opplever seg forplikta på å utføre legale avtalar.

Vidare forskning må til dersom ein skal finne årsaker til korleis IOR-et utviklar seg.

7.1.2. UTVIKLAR RELASJONEN SEG GJENNOM MODELLENS PROSESSAR?

I denne studien ville eg også undersøkje om ein idebasert samarbeidsrelasjon innanfor offentleg sektor utviklar seg ved hjelp av dei prosessane som er skildra i modellen til Ring og Van de Ven. Dei føreslår at eit IOR utviklar seg gjennom at partane forhandlar, forpliktar seg og utfører det dei er vorte einige om. Partane forhandlar både formelt og uformelt og dei forpliktar seg gjennom skriftlege legale kontraktar og psykologiske kontraktar. Deretter utfører dei forpliktingane saman eller kvar for seg.

Når partane i dette caset utviklar eit IOR, brukar dei berre formell forhandling og legale kontraktar i initiativfasa der toppsjefane er involvert. Dei legale kontraktane har ein funksjon i forhold til ekstern tredje part. I utviklingsfasen forhandlar ein ikkje formelt og ein forpliktar seg ikkje legalt, berre psykologisk. Omfanget av samarbeidet vert gradvis mindre og ein utfører handlingane stort sett i eigen organisasjon. Så i dette caset finn me igjen prosessane til Ring og Van de Ven, men det er lite bruk av formell forhandling og legale kontraktar og ein utfører handlingane kvar for seg og i eit mindre omfang enn planlagd.

Aktørane som samhandlar i utviklingsfasen i dette caset opplever at dei har avgrensa handlingsrom. Dette påverkar i kva grad aktørane opplever at dei kan forhandle, forplikte seg og utføre handlingar. Aktørane forklarar på dette avgrensa handlingsrommet er ein kombinasjon av tredje parts, Utdanningsdirektoratets rolle og føringar for prosjektet, kontekstuelle faktorar og interne forhold i samarbeidet mellom partane.

Studien kan tyde på at Utdanningsdirektoratet avgrensar aktørane handlingsrom når det er stor avstand mellom måla i utlysingsteksten og kor mykje midlar kvar institusjon vert tildelt. Kort tidsperiode mellom utlysingstidspunkt og søknadsfrist avgrensar også partane høve til å tilpasse prosjekta sine i tråd med signala i utlysingsteksten. Direktoratets krav om at berre ein av partane skal søkje om midlar og få informasjon, forsterkar den allereie asymmetriske relasjonen mellom partane. Dette avgrensar kommunane sitt høve til å forhandle.

Kontekstuelle forhold som årlege budsjetttildelingar set grenser for i kva grad partane kan forplikte seg over tid. Dette gjeld alle partar i dette prosjektet frå Utdanningsdirektoratet til lærarutdanningsinstitusjon og kommune. Sektorens detaljerte arbeidstidsordningar gjev leiarar avgrensa handlingsrom i løpet av budsjettåret. Offentleg sektor skal også ivareta mange, ofte motstridande mål. Vitskapleg tilsettes autonomi avgrensar i dette caset leiarars høve til å styre tilsette og dermed forplikte seg på vegne av organisasjonen. Kvalitative mål som det ofte er mange av i offentleg sektor, stiller auka krav til drøfting og konkretisering. Dette krev tid, tillit og vilje til å drøfte ulike syn.

Også interne faktorar påverkar partane handlingsrom. Dette caset viser at uklare fullmakter internt i eigen organisasjon kan medføre at aktørane er usikre på eiga rolle og dermed eige handlingsrom. Haldninga aktørane har til kritikk og usemje ser ut til å hindre aktørane i å drøfte ulike syn, utforske handlingsrommet sitt saman, og forhandle seg fram til ny og felles forståing av situasjonen og konteksten dei opererar i. Ei ny felles forståing av situasjonen er nødvendig for å kunne utvikle ny kompetanse til å fylle nye roller.

Denne studien kan tyde på at eksternt initierte samarbeidsprosjekt med korte tidsfristar i konteksten offentlig sektor, avgrensar partanes høve til å forhandle og forplikte seg. Slike prosjekt stiller store krav til aktørane sensitivitet for eksterne endringar og avgjerder og det krev høg grad av medvit om at partane saman må tilpasse samarbeidet gjennom nye forhandlingsrundar.

Denne studien har også vist at eksterne initiativ om samarbeid kan føre til uttilsikta positivt utbytte for deltakande partar.

7.2. FORMÅLET MED STUDIEN

Formålet med studien var å oppnå auka forståing for korleis idebaserte interorganisatoriske samarbeidsrelasjonar innanfor offentlig sektor utviklar seg, slik at ein tileigna seg auka kompetanse i å leggje til rette for og å leia slike prosessar.

Når ein skal vurdere i kva grad denne studien har ført til at studiens formål er nådd, må ein ha klart for seg kva rammer studien set for kunnskapsutviklinga. Denne studien er lagt opp som ei teoriutviklande casestudie. Det vil sei at den kan gje rik informasjon om korleis relasjonen mellom lærarutdanningsinstitusjon og skuleeigar utvikla seg i ein bestemt situasjon og i eit avgrensa tidsrom. Studien gjev god informasjon om korleis fem- seks aktørar opplevde samarbeidet dei deltok i. Ein kan ikkje generalisera funn i dette caset til å gjelde for alle idebaserte samarbeidsrelasjonar innanfor offentlig sektor. Studien kan heller ikkje kome med årsaksforklaringar.

Når det er sagt, er det grunn til å tru at denne studien har medverka til auka innsikt om faktorar som aktørane opplever spelar inn på korleis eit slikt samarbeid utviklar seg. Studien får fram eit komplekst samspel mellom interne faktorar innanfor det interorganisatoriske samarbeidet, eksterne faktorar som tredje parts val og føringar for prosjektet og trekk ved konteksten. Studien får også fram at idebaserte samarbeid stiller store krav til aktørane når ideen skal konkretiserast. Alle desse faktorene må ein ha i bakhovudet når ein skal planleggja nye samarbeidsprosjekt.

7.3. TEORETISKE OG PRAKTISKE IMPLIKASJONAR

7.3.1. TEORETISKE IMPLIKASJONAR

Ring og Van de Vens modell for utvikling av interorganisatorisk samarbeid baserar seg på empiri frå privat sektor i USA på 1980-talet. Van de Ven et al si framstillinga av modellen er ikkje eksplisitt på i kva grad modellen vert påverka av konteksten.

Aktørane i denne studien opplever avgrensa handlingsrom. Dei opplever at konteksten og eksterne faktorar påverkar i kva grad dei kan forhandle og forplikte seg. Faktorar som partane i privat sektor kan påverke, vert eksterne faktorar for aktørane i dette IOR-et. Dermed kan det sjå ut som at partane i dette caset i stor grad er sårbare for eksterne hendingar. Det er behov

for vidare forskning for å avklara korleis konteksten påverkar forholdet mellom omgrepet interne og eksterne kontekstuelle endringar.

Det vil og vera nyttig å sjå nærare på om kontekstar der partar har avgrensa autonomi, set andre krav til aktørar og leiarar av eit IOR, enn samarbeidande IOR i andre kontekstar. I dette caset saknar aktørane aktive leiarar. Det er behov for vidare forskning på korleis for eksempel institusjonelt leiarskap påverkar utviklinga av IOR i offentleg sektor. Denne studien kan tyde på at aktørar som deltek i samarbeid i slike kontekstar, har behov for å utvikle sensitivitet og god kompetanse i å tilpasse samarbeidet til eksterne hendingar.

Vidare forskning må til for å forklare kvifor partane opplever avgrensa handlingsrom. Denne studien tyder på at faktorar i konteksten offentleg sektor, eller kombinasjonen av eksternt initiert prosjekt og offentleg sektor, har noko å sei for korleis IOR-et utviklar seg. Denne studien kan også tyde på at partar innanfor offentleg sektor treng lang tid både for sikre ressursar og for å kunne bruke eksisterande styringssystem, dersom dei skal kunne utvikle eit samarbeidande IOR.

7.3.2. PRAKTISKE IMPLIKASJONAR

Ein kan ikkje generalisera funn frå ei så lita studie til å gjelde alle eksternt initierte prosjekt i offentleg sektor. Det skuldast både studiens forskingsdesign og det faktum at offentleg sektor er eit vidt omgrep og dekkjer mange ulike organisasjonar, funksjonar og samanhengar. (Christensen, Lægred, Roness, & Røvik, 2007, s. 161) Likevel kan studien gje innsikt som kan føre til betre tilrettelegging av liknande prosjekt i framtida.

Studien kan tyde på at det er mogeleg for tredje part å initiere innovasjon og samarbeid mellom andre partar ved å lansera ein ide og stille med økonomiske incitament. Det kan sjå ut som at partane har eit anna type samarbeid i etterkant av statens initiativ enn dei hadde tidlegare. Partane opplever dagens samarbeid som meir positivt, og dei opplever utilsikta positive effektar av å arbeida saman.

Men studien kan og tyde på at ein må ta omsyn til trekk ved konteksten når ein skal initiere eksterne prosjekt. For offentleg sektors del medfører det at ein må gje partane god tid frå utlysing til søknadsfrist, slik at partane kan avklara fullmakter og ressurstilgong med eigen organisasjon. Større samarbeidsprosjekt krev og god tid til å konkretisera idear og forhandle fram realistiske og gode strukturar for samarbeidet. Ekstern tredje part kan gjera denne situasjonen enklare, ved å prøve å få til høg grad av samsvar mellom ambisjonsnivå i utlysingstekst og tildeling av midlar. Tredje part kan og leggje vekt på at føringane dei legg for prosjektet ikkje medfører asymmetriske relasjonar mellom samarbeidande partar.

Studien viser at partar som ønskjer å delta i interorganisatorisk samarbeid, må vera klar over at dette er ein tidkrevjande prosess. Det kan sjå ut som at aktørar må vera villig til å drøfta eigne forventningar til samarbeidet og eiga forståing av kva handlingsrom ein har. Gjennom opne diskusjon kan eigne førestellingar bli utfordra. Dermed kan ein utvikle ny kunnskap og felles forståing av situasjonen ein står i. Dette er nødvendig for å auka kompetansen til å fylle nye roller. Studien kan tyde på at det bør vera både formell forhandling og uformell meiningsskapning for at eit samarbeidande IOR skal bli robust og kunne vare over tid.

Dei samarbeidande partane må også etablera faste samhandlingsarenaer sidan det er behov for stadige tilpassingar av samarbeidet i tråd med eksterne hendingar. Har ein ikkje dette, kan studien tyde på at ein då lett tek avgjerder på eiga hand. Dette kan igjen føre til at den andre parten opplever IOR-et som regulerande. Dette reduserar tilliten mellom partane og det kan medføre at den eine parten trekkjer seg ut av samarbeidet.

Organisasjonens leiarar må også vera klar over at det er behov for deira innsats for at samarbeidet skal kunne utvikle seg over tid. Studien kan tyde på at det særleg er institusjonelt leiaraskap som vert viktig. Leiarar må etablera gode strukturar for samarbeidet og vega ulike omsyn opp mot kvarandre. Leiarar må sørge for at aktørane som deltek har klare fullmakter, og dei må spørje etter korleis samarbeidet utviklar seg. Utan merksemd frå leiarane kan aktørar i ein travel kvardag oppleve at dette arbeidet vert nedprioritert og ikkje er så viktig. Dette kan igjen føre til at ein reduserar engasjement og forpliktingar.

7.4. VIDARE FORSKING

I etterkant av studien er det framleis mange uavklara spørsmål. Denne studien gjev ikkje forklaring på kva faktorar som har mest å sei for korleis idebaserte IOR innanfor offentleg sektor utviklar seg. Mulige faktorar som må undersøkjast vidare er innovasjonsideens kvalitative preg, trekk ved konteksten eller at samarbeidet er initiert av ekstern tredjepart.

Studien viser at ingen opplevde seg som leiarar for samarbeidet. Kva årsaka til dette er, kan ikkje studien gje svar på. Studien gjev heller ikkje svar på kvifor partane ikkje drøfta usemje og kritikk. Det kan og vera interessant å forske vidare på reelt og opplevd handlingsrom og kor utbreidd dette er i ulike kontekstar.

7.5. Å SKAPE MEINING – IDEBASERT IOR - EIT OFFENTLEG ROM ?

Arbeidet med studien starta med eit ønskje om å skapa mening og forstå samhandlinga i ein samarbeidsrelasjon eg sjølv deltok i.

Sidan partane i samarbeidet skulle utvikla noko nytt, vart Van de Ven et al sitt teoretiske rammeverk for innovasjon vald. Og sidan samarbeidet handla om ulike organisasjonar, vart Ring og Van de Ven sin modell for utvikling av samarbeidande IOR vald. Dette teoretiske rammeverket gav meg gode omgrep og ein god modell eg kunne bruka når eg skulle forstå samhandlinga.

Studien vart lagt opp som ei utforskande, teoriutviklande casestudie. Empirien vart basert på deltakande observasjon, kvalitative intervju av sentrale respondentar og dokumentanalyse. Til trass for at eg ikkje kunne nytta longitudinelle studiar der eg fekk undersøkt same variablane på fleire ulike tidspunkt, fekk eg gode og konsistente data.

Problemstillinga mi var todelt, både å undersøkje om partane i etterkant av statens initiativ hadde eit samarbeid, og å undersøkje om dette samarbeidet utvikla seg ved hjelp av prosessane i Ring og van de Vens modell.

Studien viste at samarbeidet var der, men at det arta seg litt på ein annan måte enn Van de Ven et al si skildring av samarbeidande IOR. Studien fann også igjen dei same prosessane som Ring og Van de Ven skildra i modellen sin, men aktørane brukte lite formell forhandling og legale kontraktar i utviklingsfasen.

Lester og Piore gav for nokre år sidan ut boka: *Innovation- the missing dimension*. (2004) Dei meiner at årsaka til den positive utviklinga innanfor innovasjon og dermed i økonomien i USA på 90-talet, skuldast at organisasjonane både var gode på å analysere og på den fundamentalt motsette prosessen; å tolka. Analyseprosessar fungerer best når alternativa er klare og ein skal velja den beste og mest effektive måten å løysa eit problem eller å produsere ei vare på. Denne tankemåten er den føretrekte i dag og stemmer godt med rasjonell tenking.

Tolkingsprosessar er viktig når situasjonen er tvitydig og resultatet er ukjent. Då må ein skapa ny forståing av situasjonen og ein må bestemma kva alternativ som finns. Den beste måten å gjera det på er å etablera eit offentleg rom (public space) sett saman av ulike personar med forskjellige interesser, bakgrunn og forståing av situasjonen. (Lester & Piore, 2004, s. 6, 11) Når partar deltar i opne, varige samtalar kan det gjennom desse samtalane, utkrystallisere seg eit felles språk og ei forståing av kva produkt eller tenester ein bør satse på å levera.

Etter å ha lest boka, undrar eg meg på om deira teori kan kaste lys over erfaringane som er gjort i denne samhandlinga. Det eksterne initiativet i dette caset kan kanskje sjåast på som eit forsøk på å etablera eit offentleg rom eller eit tolkingsfellesskap der ulike partar saman prøver å undersøkje moglege handlingsalternativ. I slike offentlege rom er usemje og ulike syn ein ressurs og ein føresetnad for at ein skal kunne utvikle noko nytt. Innsikt om dette kan gje partane som er ueinige, større tru på at det er viktig å setje ord på ulike syn.

Etter Lester og Piore sitt syn krev alle situasjonar med mykje endring, ein tolkingsperiode før ein bestemmer seg for kva ein skal gjera. Det kan frigjera partane frå handlingstvang og gje tru på at tilsynelatande lite produktive fasar, har eigenverdi. Å setje i gong med å realisere den første ideen ein kjem på, treng ikkje på sikt gje det beste resultatet. Ofte pressar korte tidsfristar aktørane til å handle før alle alternativ er undersøkte. Også Utdanningsdirektoratets prosjektet i dette caset hadde korte tidsfristar. Dermed var det lite høve til tolkingsprosessar og til at aktørane kunne utvikle eit felles språk om utfordringane dei møtte.

Lester og Piore hevdar at leiarars oppgåver i slike tolkingsfellesskap liknar vertens rolle i eit selskap. Leiarar skal invitera dei rette gjestene, setje i gong samtalen og introdusere nye idear eller aktørar dersom samtalane byrjar å gå i stå. (2004, s. 58) Samtalane vil utvikle seg i fasar frå misforståingar til eit rikt utvikla felles språk for kva utfordringar ein ser for seg. I følgje denne teorien eller metaforen, vert leiaranes rolle avgjerande. Implisitt i denne teorien ligg ei tydelegare leiarrolle enn den som er vist i samhandlinga i dette caset.

Vidare forskning må til for å kunne sei noko meir om også denne teorien kan kaste lys over korleis idebaserte interorganisatoriske samarbeidsrelasjonar innanfor offentleg sektor utviklar seg. Sidan ulike typar partnerskap vert meir og meir vanleg, vert det viktig å skaffa seg god forståing og nye perspektiv på korleis ein best kan leggje til rette for og leia slike organiseringsformer.

8. REFERANSAR

- Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brandt, E., Dæhlen, M., Hagen, A., Hertzberg, D., Kaloudis, A., Seip, Å. A., m.fl. (2008). Effekter av samarbeid mellom høyere utdanning og arbeidsliv - en forstudie [Elektroniske versjon], 11, 34. Lastet ned 29.12.2009 fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/10055/10055.pdf>.
- Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforl.
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organization theory and the public sector: instrument, culture and myth*. London: Routledge.
- Fog, J. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt: det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk Forlag.
- Gornitzka, Å., Larsen, I. M., & Gunnes, H. (2009). *Universitetsadministrasjon i Kvalitetsreformens tiår*. Oslo: NIFU STEP.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hansén, S.-E. (2006). *Evaluering av allmennlærerutdanningen i Norge 2006*. Oslo: NOKUT, Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen.
- Hanssen, G. S., Helgesen, M. K., & Vabo, S. I. (2007). *Politikk og demokrati: en innføring i stats- og kommunalkunnskap*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2009). *Perspektiver på kommune-Norge: en innføring i kommunalkunnskap*. Bergen: Fagbokforl.
- Kunnskapsdepartementet. (2009). *Læreren: rollen og utdanningen*. [Oslo]: Kunnskapsdepartementet.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzel.
- Lester, R. K., & Piore, M. J. (2004). *Innovation: the missing dimension*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Lyngstad, R. (2003). *Makt og avmakt i kommunepolitikken: rammer, aktører og ideologi i det lokale folkestyret*. Bergen: Fagbokforl.

- Nærings- og, h. (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of Cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management review*, 19(1), 90-118.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Rønning, R., & Teigen, H. (2007). *En Innovativ forvaltning?* Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Lov 2005-04-01 nr 15: Lov om universiteter og høyskoler,
- Utdanningsdirektoratet. (2007). Utlysning av midlar til samarbeidsprosjekt. Lastet ned 07.04.2008, fra http://www.udir.no/templates/udir/TM_Artikkel.aspx?id=3204&utskrift=1
- Van de Ven, A. H. (1999). *The Innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.

9. VEDLEGG

9.1. SAMTYKKESKJEMA – BRUK AV E-POST

Spørsmål om å få bruke mailar som grunnlagsdokument for å kunne skildre caset / samarbeidet vårt mellom ein lærarutdanningsinstitusjon og skuleeigar.

Eg er som du veit masterstudent i endringsleiing ved Universitet i Stavanger. Eg har nå starta den delvise permisjonen min og skal nå skrive masteroppgåva om samarbeidet vårt mellom ein lærarutdanningsinstitusjon og ein skuleeigar.

Tema for oppgåva er i kva grad dette samarbeidet liknar på Van de Vens teori om innovasjon og framvekst av interorganisatorisk samarbeid. For å kunne skildre kva som har skjedd / skjer i dette samarbeidsprosjektet / caset ønskjer eg i første omgang å bruka mailar og offentlege dokument som utlysingstekst, referat, søknader og rapportar med meir. På grunnlag av teori og av dokumentanalyse ønskjer eg så å velje ut sentrale personar til intervju. Eg er interessert i å finne ut kva ulike personar erfarer i dette samarbeidet. Kanskje erfaringane ein gjer seg i dette samarbeidet, kan vera nyttige i andre samarbeidsprosjekt ?

I denne omgang ber eg om å få positivt svar på spørsmålet om å bruka mailar du har sendt berre til meg eller til meg og andre i prosjektet, og mailar eg har sendt til berre deg eller til fleire som har vore eller er involvert i arbeidet. Det dreier seg om mailar som er relevante for dette prosjektet og som eg har motteke og sendt frå oktober 2007 til dags dato.

Det er frivillig om du ønskjer at eg kan bruka mailane dine og du har høve til å trekkje samtykkje ditt når som helst undervegs, utan å måtte grunnge dette nærare. Dersom du trekkjer samtykkje eller ikkje vil gje dette, vil ikkje mailane dine bli brukte som grunnlagsdokument i studien.

Informasjonen vil bli behandla konfidensielt. Mailane vert skrivne ut på jobben min og papirkopiar vert sett i perm og tatt med til heimkontoret mitt. Ved registreringar på PC vert stillinga di brukt, ikkje namnet ditt. Mailane vert sletta når prosjektet er ferdig i januar 2010 / oppgåva er godkjent.

Dersom du vil tillate at eg brukar mailane dine som grunnlagsdokument for å skildre caset vårt, er det fint om du skriv under på den vedlagte samtykkjeerklæringa og sender denne til meg. Dersom det er noko du lurar på kan du ringe meg på 99 32 37 46 eller sende ein e-post til liv.alma.arnevik@xxxxx.kommune.no eller liv.alma.arnevik@gmail.no Du kan også kontakte rettleiaren min, Øystein Hatteland ved samfunnsvitenskapelig fakultet på Universitetet i Stavanger tlf.51831363

Studien er meldt til Personvernombodet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datateneste A/S.

Med venleg helsing
Liv Alma Arnevik

9.2. SAMTYKKESKJEMA - DELTAKING I INTERVJU

Spørsmål om å delta i intervju i samband med masteroppgåve i endringsleiing.

Eg er som du veit masterstudent i endringsleiing og skriv nå masteroppgåva om samarbeidet mellom ein lærarutdanningsinstitusjon og skuleeigar.

Tema for oppgåva er korleis eit interorganisatorisk samarbeid mellom ein lærarutdanningsinstitusjon og ein skuleeigar utviklar seg over tid. Eg skildrar samarbeidet ved hjelp av Van de Vens teori og om innovasjon. For å få oversikt over kva som har skjedd i samarbeidet, har eg i første omgang brukt mailar og offentlege dokument som utlysingstekst, referat, søknader og rapportar med meir.

Nå ønskjer eg å intervju 4 – 6 personar som har vore sentrale i arbeidet. Eg er interessert i å finne ut korleis ulike personar opplever samarbeidet, korleis samarbeidet utviklar seg og kva tankar og erfaringar ein gjer seg i dette samarbeidet. Kanskje erfaringane ein gjer seg i dette samarbeidet, kan vera nyttige i andre samarbeidsprosjekt ?

Eg ønskjer å invitere deg til eit intervju som vil ta om lag ein og ein halv time. Me vert einige om når og kvar intervjuet skal vera når eg har fått svar frå deg. Eg kjem til å ta opp intervjuet vha mp3-spelar. Etter at eg har skriva ut intervjuet, vil du få lese gjennom og korrigere opplysningane dersom du ønskjer det.

Det er frivillig om du ønskjer å delta og du har høve til å trekkje samtykket ditt når som helst undervegs, utan å måtte grunngje dette nærare. Dersom du trekkjer samtykket, vil opplysningane som kom fram i intervjuet bli sletta.

Informasjonen vil bli behandla konfidensielt. Intervjuopptaka og utskrifa av desse vert oppbevarte på PC-en min heime og dei vert sletta når prosjektet er ferdig våren 2010 og oppgåva er godkjent. Masteroppgåva skal ikkje innehalde personidentifiserande opplysningar.

Dersom du kan delta på intervju, er det fint om du svarar positivt på denne mailen. Underskrift på dette dokumentet vil eg be om på sjølve intervjuet. Dersom det er noko du lurer på kan du ringe meg på 99 32 37 46 eller sende ein e-post til liv.alma.arnevik@xxxx.kommune.no eller liv.alma.arnevik@getmail.no Du kan også kontakte rettleiaren min, Øystein Hatteland ved samfunnsvitskapeleg fakultet på Universitetet i Stavanger tlf. 51 83 13 63

Studien er meldt til Personvernombodet for forskning, Norsk samfunnsvitskapeleg datateneste A/S og prosjektet oppfyller krava i personopplysingslova.

Med venleg helsing

Liv Alma Arnevik
Adr. og tlf.nummer

Samtykkeerklæring:

Eg har mottatt informasjon om studien av samarbeidet mellom ein lærarutdanningsinstitusjon og ein skuleeigar og kan delta på intervju.

Stad.....Dato.....

Signatur Telefonnummer

9.3. INTERVJUGUIDE

Dato:

Stad:

Aktør:

Mål med intervjuet:	Interessert i korleis dei som er med opplever samarbeidet, korleis samarbeidet utviklar seg, kva tankar og erfaringar ein gjer seg mm
Anonymitet	Eg har teieplikt, prosjektet er meldt til personvernombudet og prosjektet oppfyller krava i personopplysingslova (§ 19, 8) Ingen andre vil få lese utskrift / lytte til lydfile Alle personidentifiserande opplysningar skal slettast, grovkategoriserast eller omskrivast. Dvs ingen særnamn i masteroppgåva, men folk som kjenner til samarbeidet eller meg kan kanskje slutte seg til for eksempel kva organisasjonar det gjeld. Eit eller fleire intervju, får utlevert teksten og lese gjennom, kommentere dersom du vil Signere samtykke, kan trekka seg under heile prosessen utan å grunnge, la vera å svara på enkelte spørsmål dersom du ønskjer det.
Tema	Spørsmål:
Oppvarming	Alder / stilling / tid i organisasjonen / utdanning / erfaring / rolle Kva for nokre arbeidsoppgåver driv du med til dagleg ?
Innleiing	Dersom du skulle fortelja om dette samarbeidet med () til andre som ikkje kjenner til det, kva ville du då sei ? Det første som slår deg / du kjem på ? Kva følelsar har du for dette samarbeidet ?
Motivasjon	Korleis fekk du vita om dette samarbeidsprosjektet ? Kvifor vart du med i dette samarbeidet ? Korleis vart det bestemt at du skulle delta i dette samarbeidet ? I kva grad hadde du idear om kva du ville oppnå med samarbeidet? Kva forventingar hadde du til dei andre partane ?
Rolle	Kva er di rolle i dette samarbeidet ? Kva gjer du ?
Forplikting	Kva oppgåver har du tatt på deg ? Kvifor tok du på deg dette ?
Forhandling	Kva gjer dei andre ? Korleis vart det bestemt ? Når vart det bestemt ? I kva fora ? Kva synest du om denne fordelinga ? I kva grad er partane einige om kven som skal gjera kva ?
Utvikling	Har samarbeidet forandra seg i løpet av perioden ? Korleis ?

Har noko uventa skjedd ?
Treff du nokre av dei andre i samarbeidet på andre arenaer ?

Vurdering Kva erfaringar og tankar har du gjort deg i løpet av dette samarbeidet ?
Korleis vurderar du samarbeidet ?
Har di vurdering av samarbeidet endra seg i løpet av samarbeidsperioden ?
Korleis ?
Kva er det beste som har skjedd i dette samarbeidet ?
Korleis trur du dei andre vurderar samarbeidet ?
Kvifor ?
I kva grad er det samsvar mellom forventningane du hadde til samarbeidet i forkant og dei erfaringane du har gjort deg ?

Utbytte / resultat Kva har dette samarbeidet ført til slik du ser det nå ?
For deg ?
For organisasjonen din ?
For andre ?
Kort og lang sikt
Har du oppdaga noko uventa eller overraskande resultat/verknadar ?

Insentiv / barrierar Kva faktorar har påverka utviklinga av samarbeidet ?
Kva hindringar har du / de støtt på ?
Kva var det mest negative / minst fruktbare som skjedde?
Kva har verka positivt på samarbeidet ?

Vidare samarbeid Kva tankar gjer du deg om siste fase i samarbeidet, neste skuleår (haust-09 til 1. juni 2010)
Kva kan gjerast for at det vidare samarbeidet vert best mogeleg ?
Dersom du skulle gje råd til andre som skal byrja med eit liknande samarbeid, kva ville det vore ?

Avslutning Viktige moment me ikkje har vore inne på?
Spørsmål eg bør stille dei andre ?
Andre eksterne samarbeid du deltek i ?
Korleis vurderar du høve du har til å engasjera deg i eksternt samarbeid ?
Kva partar er det viktigast for deg å samarbeide med ?
Kva meiner du er viktig å få til for at du skal vurdere eit samarbeid som positivt ?

Takk Utskrift i løpet av eit par veker på mail(erstattar personnamn med rolle)
Ber om tilbakemelding på mail innan to veker om utskrifta er ok eller om du har kommentarar.
Innleveringsfristen min er 15.01.2010 Du vil få oppgåva etterpå.

Notere etterpå
Følelsen eg set igjen med, Hovudintrykk, Inntrykksstyring Tema den intervjuar ville unngå... Reaksjonar eg har festa meg med....