



Mette Bunting, Hege Solheim og Kenneth Larsen

Våre unge

Kollektiv tverrsektoriell ledelse med unge i fokus

Skriftserien fra Universitetet i
Sørøst-Norge nr. 202
2026



REGIONALE FORSKNINGSFOND
VESTFOLD OG TELEMARK

Mette Bunting, Hege Solheim og Kenneth Larsen

Våre unge

Kollektiv tverrsektoriell ledelse med unge i fokus

© Mette Bunting, Hege Solheim og Kenneth Larsen, 2026
Universitetet i Sørøst-Norge
Porsgrunn

Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge nr. 202

ISBN 978-82-8483-074-2

ISSN 2535-5325

Denne publikasjonen er lisensiert med en Creative Commons lisens. Du kan kopiere, distribuere og spre verket i hvilket som helst format eller medium. Du må oppgi korrekt kreditering, oppgi en lenke til



lisensen, og indikere om endringer er blitt gjort.
Se fullstendige lisensbetingelser på <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.no>

Omslagsfoto: Mette Bunting

Forord

Denne rapporten er resultatet av et forsknings- og utviklingsarbeid som har hatt som mål å undersøke hvordan ledelse faktisk utøves i tverrsektorielle satsinger rettet mot barn og unge i sårbare livssituasjoner. Utgangspunktet for studien er programmet *Våre unge* i Larvik kommune – et langsiktig og ambisiøst samarbeid mellom kommune, fylkeskommune, NAV og andre aktører, etablert for å forebygge utenforskap og skape mer helhetlige og sammenhengende tjenester for unge.

Bakgrunnen for rapporten er en erkjennelse av at mange av dagens samfunnsutfordringer, herunder ungt utenforskap, ikke lar seg løse innenfor tradisjonelle organisatoriske og sektorielle rammer. Slike komplekse utfordringer forutsetter nye former for samhandling, styring og ledelse, der ansvar, kunnskap og beslutningsmyndighet deles på tvers av forvaltningsnivåer og institusjonelle grenser. Samtidig har det vært begrenset empirisk kunnskap om hvordan slike former for ledelse faktisk organiseres og praktiseres i det daglige arbeidet.

Prosjektet er gjennomført med støtte fra Regionalt forskningsfond for Vestfold og Telemark (24/25637), som har gjort det mulig å utvikle ny kunnskap i tett samspill mellom forskning og praksis. Vi vil rette en særlig takk til fondet for å støtte et prosjekt som kombinerer forskningsmessig ambisjon med høy relevans for offentlig sektor og praksisfeltet.

Videre vil vi takke samarbeidspartnerne i *Våre unge* for å ha åpnet opp et komplekst og pågående utviklingsarbeid for forskningsmessig undersøkelse. Gjennom aktiv deltakelse, dialog og vilje til refleksjon har samarbeidspartnerne bidratt til et rikt og nyansert datamateriale, og til å gjøre det mulig å analysere ledelse som praksis i en reell tverrsektoriell kontekst.

Vi vil også rette en stor takk til alle informanter og deltakere som har delt sine erfaringer, vurderinger og perspektiver gjennom intervjuer og samtaler. Deres åpenhet og engasjement har vært avgjørende for studiens kvalitet og dybde.

Vår ambisjon er at rapporten kan bidra med innsikt, begreper og analytiske perspektiver som er relevante både for praksisfeltet og for videre forskning. Vi håper funnene kan ha overføringsverdi til andre kommuner og sektorer som arbeider med tilsvarende komplekse samfunnsutfordringer, og bidra til videre refleksjon om hvordan ledelse kan organiseres for å forebygge utenforskap blant barn og unge.

Sammendrag

Denne rapporten undersøker hvordan tverrsektoriell ledelse praktiseres i møte med komplekse samfunnsutfordringer, med programmet *Våre unge* i Larvik kommune som empirisk kasus. Studien tar utgangspunkt i at ungt utenforskap representerer et såkalt «wicked problem», kjennetegnet av sammensatte årsaker, uklare ansvarsforhold og behov for koordinert innsats på tvers av organisatoriske og institusjonelle grenser.

Formålet med studien er å analysere hvilke felles ledelsespraksiser som bidrar til tverrfaglig og tverrsektoriell samhandling på tvers av forvaltningsnivåer og organisasjoner i offentlig sektor. Rapporten undersøker ikke effekten av programmet *Våre unge*, men retter oppmerksomheten mot hvordan ledelse organiseres, utøves og vedlikeholdes i et komplekst samarbeid over tid.

Datagrunnlaget består av kvalitative individuelle intervjuer og fokusgruppeintervjuer med toppledelse, mellomledere og ansatte i førstelinjen, rekruttert fra sentrale aktører i programmet. Studien er forankret i en kvalitativ casestudietilnærming og analyseres gjennom tematisk analyse, med et analytisk rammeverk inspirert av forskning på kollektiv ledelse, samskaping og styring av komplekse samfunnsutfordringer.

Analysen viser at ledelsen av *Våre unge* kan forstås som en form for delt tverrsektoriell ledelse, der ansvar, eierskap og beslutningsmyndighet er distribuert mellom flere aktører. Et sentralt funn er at det gjennom samspillet mellom programstyre, programlederfunksjon og arbeidspakker utvikles et fremvoksende «tredje rom» for ledelse og organisering. Dette rommet er verken en ny formell organisasjon eller et uformelt nettverk, men en fleksibel og relasjonelt forankret struktur som muliggjør kollektiv håndtering av kompleksitet på tvers av sektorgrenser.

Videre viser studien hvordan psykologisk trygghet og tillit fungerer som aktive ledelsesmekanismer som gjør det mulig å uttrykke uenighet, autorisere risiko og drive radikal tjenesteinnovasjon. Samtidig synliggjøres sårbarheter knyttet til personavhengighet, forankring og risiko for stagnasjon dersom disse strukturene ikke vedlikeholdes over tid. Arbeidspakkene fremstår som en sentral organisatorisk utviklingslogikk, ved å koble strategiske prioriteringer og operative erfaringer gjennom kontinuerlig læring og justering.

Samlet sett bidrar rapporten med en empirisk forankret forståelse av tverrsektoriell ledelse som et kollektivt, risikobærende og læringsorientert arbeid. Funnene viser hvordan ledelse av komplekse samfunnsutfordringer kan forstås som utvikling og vedlikehold av midlertidige organiseringsformer som både utfordrer og supplerer eksisterende styringsstrukturer i offentlig sektor.

Emneord: tverrsektoriell ledelse, kollektiv ledelse, samskaping, wicked problems, ungt utenforskap, offentlig innovasjon

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
1 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering	1
1.2 Nasjonal strategi og politikk	2
1.3 Forskningsfokus	3
1.3.1 Våre Unge- Larviksmodellen	4
1.4 Formål og problemstilling	5
2 Datagrunnlag og metodisk tilnærming	7
2.1 Datainnsamling	7
2.2 Utvalg	7
2.3 Analyse	9
2.4 Etikk og personvern	10
2.4.1 Informert samtykke	11
2.4.2 Konfidensialitet og anonymitet	11
3 Forskning	12
3.1 Ledelse av komplekse samfunnsutfordringer	12
3.2 Tverrsektoriell og kollektiv ledelse	13
3.3 Forutsetninger for fungerende samarbeid på tvers	15
3.4 Ledelsespraksiser i tverrsektorielle innovasjonsprosesser	17
3.5 Mekanismer og forventede effekter	18
3.6 Analytisk rammeverk	20
4 Analyse og resultater	23
4.1 Tverrsektoriell ledelse av programmet	23
4.2.1 Ny ledelsespraksis	24
4.1.1 Fundamentet for den nye ledelsespraksisen	25

4.1.2	Kultur for kollektiv ledelse	28
4.1.3	Spenninger og muligheter i samarbeidet	31
4.1.4	Arbeidspakker som omdreiningspunkt	33
4.1.5	Oppsummering	37
4.2	Perspektiver fra andre ansatte i prosjektet Våre unge	40
4.2.1	Formelt delt eierskap og felles forpliktelse	40
4.2.2	Tillits- og trygghetsbasert ledelseskultur som rommer uenighet, kritikk og radikalitet	41
4.2.3	Arbeidspakker og programlederfunksjon som organisatorisk utviklingslogikk	42
4.2.4	Oppsummering	43
4.3	Oppsummering av analysen	44
5	Diskusjon	47
5.1	Delt eierskap og felles forpliktelse: fra struktur til ledelsespraksis	47
5.2	Tillit, trygghet og radikalitet: ledelseskultur som muliggjørende og utfordrende	48
5.3	Arbeidspakker som organisatorisk utviklingslogikk: koblingen mellom strategi og operativ praksis	49
5.4	Programlederfunksjonen: boundary spanning og kollektiv stabilitet	50
5.5	Kollektivt, risikobærende og læringsorientert ledelsesarbeid	51
5.6	Et fremvoksende tredje rom for ledelse og organisering	51
5.7	Avsluttende refleksjon	55
5.8	Konklusjon	55
6	Referanser	57

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Utenforskap blant ungdom representerer en betydelig og vedvarende nasjonal samfunnsutfordring (Schafft & Spjelkavik, 2021). Utenforskap brukes gjerne som fellesbetegnelse om svak sosial tilknytning, det å stå utenfor eller på siden av samfunnet. *Ungt* utenforskap har i de siste årene kommet mer i fokus, ikke minst på grunn av et økende søkelys på gjennomføring av videregående skole de siste 10 årene. Ett av begrepene som brukes til å beskrive ungt utenforskap er NEET (Not in Education, Employment or Training); en benevnelse om den delen av befolkningen i alderen 15 – 29 år som står utenfor arbeid, utdanning eller annen opplæring (for eksempel arbeidsmarkedstiltak) (OECD, 2023). Denne rapporten undersøker hvordan ungt utenforskap kan forebygges gjennom tverrsektoriell og kollektiv ledelse som utvikler mer helhetlige og sammenhengende offentlige tjenester. Studien belyser dette gjennom en kvalitativ casestudie av programmet Våre unge i Larvik kommune.

Utenforskap blant barn og unge utgjør en sammensatt samfunnsutfordring som ofte beskrives som et wicked problem, kjennetegnet av komplekse og gjensidig forsterkende årsaksforhold på individ-, institusjons- og systemnivå. Utdanning fremstår som en særlig sterk prediktor for unges livsløp, samtidig som risikoen for utenforskap er sosialt skjevt fordelt. Enkelte grupper barn og unge er overrepresentert blant dem som står i fare for ungt utenforskap, herunder barn med funksjonsvariasjon, barn som har hatt barnevernet som omsorgsbasis, barn fra familier med lav sosioøkonomisk status, samt mange barn og unge med innvandrers- eller flyktningbakgrunn. Disse gruppene kjennetegnes ofte av kumulative belastninger og svakere tilgang til ressurser som fremmer stabil skolegang og mestring (OECD, 2018).

Generelt sett er utdanning en av de mest betydningsfulle strukturelle faktorene for hvordan unge klarer seg i voksenlivet. I et samfunn der overgangen til voksenlivet i økende grad er knyttet til formell kompetanse, får skolegang en sentral rolle for senere tilknytning til arbeid, boligmarked og sosial deltakelse (Falch & Nyhus, 2011; Frønes, 2010, 2017). Fullført videregående opplæring er særlig avgjørende for tilgang til arbeidsmarkedet (Reegård, 2020), et arbeidsmarked som i økende grad sorterer etter kompetanse og dermed lettere ekskluderer unge med lave eller ufullstendige kvalifikasjoner (Meld. St. 33 (2023–2024)). Å fullføre videregående opplæring innen tidlig voksen alder reduserer sannsynligheten for å havne i NEET-kategorien, og fremstår som et sentralt vilkår for sosial og økonomisk inkludering.

Samtidig peker forskningen på et grunnleggende paradoks: de unge som har mest å vinne på å fullføre videregående opplæring, er ofte de samme som har størst risiko for å falle fra og ende opp som NEET (Albæk et al., 2020). Dette understreker at utenforskap ikke kan forstås

eller håndteres som et individuelt problem alene, men må analyseres i lys av strukturelle betingelser og institusjonelle praksiser som former unges muligheter for å lykkes i utdanningssystemet og videre i arbeidslivet.

Når barn og unge blir stående utenfor utdanning, arbeid eller andre sentrale samfunnsarenaer, får det alvorlige konsekvenser for de unge selv, men også for samfunnet. Ungt utenforskapet medfører både store sosiale og økonomiske kostnader både for den enkelte og for samfunnet. Oslo Economics har beregnet at den årlige samfunnsøkonomiske kostnaden ved tidlig marginalisering og utenforskap er 73 milliarder kroner i året (Oslo Economics, 2021). I Norge var 9,7 prosent av unge under 30 år utenfor arbeid, utdanning og arbeidsrettede tiltak i 4. kvartal 2022. Året før var andelen 9,5 prosent.

1.2 Nasjonal strategi og politikk

Når personer ikke kommer inn i eller faller ut av arbeidslivet, innebærer dette ofte tap av muligheter for økonomisk selvstendighet, sosial deltakelse og stabile livsbetingelser for den enkelte og deres familie. Utenforskap i arbeids- og samfunnsliv er derfor ikke bare et individuelt anliggende, men en bred samfunnsutfordring som forutsetter helhetlige politiske og institusjonelle responser. Dette understrekes i Meld.St. 32 (2020-2021) *Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv*, hvor utenforskap forstås som et problem som må møtes gjennom samordnede tiltak på tvers av sektorer og livsområder. Meldingen fremhever at langsiktige innsatsområder som skole og oppvekst, helse og omsorg er like sentrale som arbeidsrettede tiltak for å fremme inkludering i arbeidslivet. Samtidig peker meldingen på betydelige utfordringer knyttet til koordinering og samhandling i et omfattende offentlig tjenestesystem. Selv om det eksisterer et bredt spekter av offentlige tilbud rettet mot personer i risiko for utenforskap, er disse ofte organisert sektorvis og fragmentert, noe som kan føre til manglende helhet i oppfølgingen og risiko for at enkeltpersoner faller mellom tjenester og forvaltningsnivåer. I denne sammenhengen løftes bedre samordning som et sentralt virkemiddel for å sikre mer sammenhengende og brukerrettede tjenester, og for å motvirke at komplekse behov håndteres stykkevis og delt innenfor separate sektorer (Meld. ST. 32 (2020-2021)).

Dette perspektivet videreføres i *BarnUnge21-strategien - Ut av blindsonen. En nasjonal strategi for et samlet kunnskapsløft for utsatte barn og unge* (Forskningsrådet 2022), som retter oppmerksomheten mot behovet for økt kunnskap, kompetanse og innovative arbeidsformer som styrker samarbeid mellom tjenestene rettet mot barn og unge. Strategien understreker at tverrsektorielt samarbeid er en forutsetning både for tidlig identifisering av barn og unge i utsatte livssituasjoner og for å forstå helheten i de utfordringene de står overfor. Særlig de mest sårbare barna og ungdommene har ofte samtidige og sammensatte behov som involverer flere tjenester samtidig som ansvar, mandat og kunnskapsgrunnlag er fordelt på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. Strategien peker på at økt utenforskap blant barn og unge i mange tilfeller ikke primært kan forklares med mangel på enkelttiltak, men snarere med utilstrekkelig samordning mellom tjenester og kompetansemiljøer. Når

tjenester arbeider parallelt uten tilstrekkelig koordinering, kan det oppstå strukturelle blindsoner som innebærer at barn og unge ikke blir sett i sammenheng, og dermed ikke får den hjelpen de har behov for. Ut av blindsonene fremhever derfor behovet for bedre integrasjon av kunnskap, tydeligere samhandlingsstrukturer og ledelse som evner å koble tjenester og perspektiver, for å motvirke fragmentering og sikre mer helhetlig støtte til utsatte barn og unge (Forskningsrådet, 2022).

Strategien understreker behovet for å styrke samarbeidet mellom forskning og praksis. Den anbefaler at det iverksettes praksisnær forskning som styrker kunnskapsgrunnlaget for innovasjon i praksisfeltene og tverrsektorielt samarbeid. Strategien understreker at det er viktig å forske på hvilke faktorer som kan forhindre hvilke tiltak som kan forhindre utenforskap. Det trengs mer kunnskap om hvordan offentlige og private tiltak og tilbud virker for barn og unge i utsatte posisjoner. Strategien etterlyser forskning og innovasjon som styrker kunnskapsbasert lederutvikling som fremmer samordnet og tverrfaglige brukerrettete tjenester og ledelse.

1.3 Forskningsfokus

Universitetet i Sørøst-Norge og Vestfold fylkeskommune har en samarbeidsavtale, der forskning er en sentral komponent. I arbeidet med å utvikle ett av de strategiske forskningsområdene ved USN; *Oppvekst, Tilhørighet og Livsmestring (OTL)*, fant partneren sammen i det felles fokus om hvordan jobbe for bedre inkludering av barn og unge, forebygge utenforskap.

Relevansen for å jobbe særlig med fylket inn mot OTL er tydelig når man ser på hvilke utfordringer fylket står ovenfor med hensyn til ungt utenforskap. Vestfold fylkeskommune er blant de fylker i Norge som merker utfordringen mest med hele 11,8 prosent av unge mellom 15 og 29 år som står utenfor arbeid og utdanning (SOBRU, 2026). Det betyr at det er 5000 unge som opplever et utenforskap. Det er landets høyeste andel av NEET, sammen med Østfold.

Videre i samarbeide kom det fram at Larvik kommune hadde over de siste fem årene jobbet med et prosjekt «Våre Unge» som de mente hadde gitt gode resultater. Larvik kommune er blant de kommunene i Vestfold som har høyest andel av NEET, hele 12% (SOBRU, 2026). Andre faktorer som virker inn når det gjelder ungt utenforskap, er at fylkets arbeidsmarked er utfordrende for personer med lav formell kompetanse, som betyr at det er stor konkurranse om ufaglærte jobber. I tillegg har det en høy andel unge med sammensatte helseutfordringer. Andel uføre mellom 15 og 29 år var i 2024 3,3 prosent, som er blant det høyeste i landet. I Larvik er andelen uføre i denne gruppen i 2024 på 4,0.

Dialogen mellom partnerne endte opp med at USN søkte med Larvik kommune, Telemarks Fylkeskommune og NAV Larvik som partnere, til *Det Regionale Forskningsfondet (RFF)* for midler, noe som ble innvilget. Fokuset i prosjektet ble på tverrfaglig samarbeid og ledelse på

tvers av sektorer og organisasjoner for å utvikle nye praksiser som en vei inn for å bedre inkludering i Larvik kommune.

1.3.1 Våre Unge- Larviksmodellen

Våre unge er en tverrsektoriell samarbeidsmodell etablert i Larvik kommune for å forebygge og redusere ungt utenforskap, med særlig vekt på manglende gjennomføring av videregående opplæring og svake overganger til arbeidsliv. Modellen ble initiert i 2019 som et svar på vedvarende strukturelle utfordringer knyttet til en relativt høy andel ungdom i NEET-kategorien i kommunen. Utgangspunktet for satsingen var en erkjennelse av at utenforskap blant ungdom representerer et komplekst og sammensatt samfunnsproblem som ikke lar seg håndtere innenfor én sektor eller én organisasjon alene.

Våre unge er organisert som et langsiktig program, eksplisitt rettet mot systemendring og utvikling av nye former for samhandling på tvers av forvaltningsnivåer og sektorgrenser. Det overordnede målet er å bidra til at flere unge utvikler og tar i bruk sine ressurser gjennom fullført utdanning og deltakelse i arbeidslivet. Et sentralt premiss i modellen er at ungdom i målgruppen ikke forstås primært som elever, brukere eller pasienter, men som våre unge – et felles samfunnsansvar som deles på tvers av organisasjoner, profesjoner og styringslinjer. Denne forståelsen innebærer et skifte fra sektorvis problemdefinisjoner og løsninger til kollektive problemforståelser og delt eierskap til både utfordringer og tiltak.

Programmet er etablert som et partnerskap mellom flere offentlige aktører, herunder Larvik kommune (særlig oppvekst- og kvalifiseringssektoren), Vestfold og Telemark fylkeskommune (videregående opplæring), NAV (arbeids- og velferdsforvaltningen), samt representanter for næringsliv og i perioder også forskningsmiljøer. Våre unge ledes av et programstyre bestående av toppledere med beslutningsmyndighet fra partnerorganisasjonene. Programstyret har ansvar for strategisk retning, prioriteringer og overordnet styring, og fungerer som et arbeidende styringsorgan snarere enn et tradisjonelt rådgivende forum. Programstyret rapporterer til et eierstyre, som har det overordnede strategiske, juridiske og økonomiske ansvaret for programmet. Eierstyret består av øverste administrative ledelse i Larvik kommune, Vestfold fylkeskommune og NAV Vestfold og Telemark, og har ansvar for å fastsette overordnede mål, rammer og forankring i eierorganisasjonene.

Den daglige koordineringen av programmet ivaretas av en programleder, formelt ansatt i Larvik kommune, med mandat til å tilrettelegge for samhandling på tvers av sektorer og nivåer. Programlederrollen innebærer tett dialog med både toppledelse, mellomledere og ansatte i praksisfeltet, og fungerer som et bindeledd mellom strategisk nivå og operative tiltak. Programlederen har ikke linjeansvar over deltakerorganisasjonene, men opererer gjennom relasjonell koordinering, fasilitering og oversettelse mellom ulike organisatoriske logikker.

Under programnivået er Våre unge strukturert i arbeidspakker eller delprosjekter som representerer konkrete satsinger innenfor områder der det er identifisert systemsvikt,

fragmentering eller mangelfull koordinering. Arbeidspakkene ledes av ulike partneraktører og spenner fra praktiske opplæringsløp i ungdomsskole og videregående opplæring, til tiltak rettet mot ungdom med sammensatte utfordringer i overgangene mellom skole, arbeid og velferdstjenester. Arbeidspakkene fungerer både som operative tiltak og som arenaer for læring, utprøving og justering underveis. Over tid har programmet beveget seg fra en initieringsfase til en mer konsolidert programfase, med tydeligere struktur, definerte målindikatorer og justerte styringsformer. Samtidig har organiseringen vært dynamisk, med endringer i sammensetningen av programstyret og gradvis utvidelse av partnerskapet, blant annet gjennom sterkere involvering av næringsliv og forskningsmiljøer.

Våre unge kan dermed forstås som en tverrsektoriell arbeidsform der utvikling skjer gjennom praksisnær utprøving snarere enn gjennom ferdig definerte løsninger. Ledelse i denne sammenhengen er i mindre grad knyttet til hierarkisk styring og formelle beslutninger, og i større grad til å skape handlingsrom, koordinering og felles retning på tvers av organisatoriske rammer. I denne rapporten forstås derfor Våre unge ikke som et avgrenset tiltak som evalueres isolert, men som et pågående praksisfelt der ledelse, samhandling og utviklingsarbeid formes i samspill mellom aktører over tid. Denne forståelsen ligger til grunn for den videre analysen av ledelsespraksiser i programmet.

1.4 Formål og problemstilling

I denne studien forstås *Våre unge* som et komplekst, pågående praksisfelt der ledelse utøves på tvers av organisatoriske, profesjonelle og institusjonelle grenser. Studien undersøker ikke effekter av enkelttiltak, men retter oppmerksomheten mot Våre Unge som et case for hvordan ledelse praktiseres innenfor en tverrsektoriell samarbeidsmodell, og hvilke betingelser, praksiser og mekanismer som muliggjør – eller begrenser – kollektiv handling rettet mot ungt utenforskap. Våre unge utgjør i så måte et empirisk eksempel på hvordan offentlig sektor forsøker å håndtere såkalte «gjenstridige problemer» gjennom nye former for styring, samhandling og ledelse.

Som vist i 1.3, er konteksten for studien interessant, ikke minst på grunn av de store utfordringer Larvik kommune har med inkludering av barn og unge i sårbare livssituasjoner. *Våre Unge* i Larvik kommune et interessant case å studere tverrfaglige satsning der man samarbeider på tvers av kommune, fylke og statlige virksomheter. Dette gir et særlig rikt grunnlag for å studere ledelse som relasjonell, distribuert og situert i samhandling, snarere enn som hierarkisk styring innenfor én organisasjon. Innsiktene fra Våre unge har dermed potensial for overføringsverdi til andre kommuner og sektorer som står overfor tilsvarende sammensatte velferdsutfordringer.

Problemstillingen er:

Hvilke felles strategiske og operative ledelsespraksiser bidrar til å sikre tverrsektoriell, tverrfaglig, og sømløs samhandling på tvers av forvaltningsnivåer og organisasjoner i offentlig sektor?

- *Hvordan forstås og utøves tverrsektoriell, kollektiv ledelse på strategisk nivå?*

- *Hvilke strukturelle og relasjonelle forutsetninger er avgjørende?*
- *Hvordan koordineres og utøves praktisk samarbeid på tvers av sektorer?*
- *Hvordan håndteres strukturelle spenninger?*

Dette prosjektet er avgrenset til utforsking og undersøke av ledelse og ledelsespraksis med Våre Unge som kontekst, og vil således ikke undersøke effekt av programmet Våre Unge.

2 Datagrunnlag og metodisk tilnærming

Målet med studien er å undersøke hva som fungerer i tverrsektorielt samarbeid mellom ledere og hvilken praksis som utøves uttrykt slik i problemstillingen: *Hvilke felles ledelsespraksiser bidrar til å sikre tverrsektoriell og sømløs samhandling på tvers av forvaltningsnivåer og organisasjoner i offentlig sektor?*

For å svare opp dette er studien utformet som en kvalitativ casestudie. Våre unge analyseres som en strategisk case (Stake, 1995; Yin, 2018) på hvordan tverrsektoriell ledelse kan organiseres i praksis. Designet legger til rette for å *utforske* fenomener der det foreligger begrenset forhåndskunnskap og hvor kontekst og nyanser er viktige (Creswell & Creswell, 2018). Fremfor å teste hypoteser kvantitativt, egner kvalitativ metode seg her for å forstå hvordan ulike aktører *opplever* og *fortolker* samarbeidet i Våre unge-programmet.

2.1 Datainnsamling

Det ble benyttet *semi-strukturerte intervjuer* som primær metode for datainnsamlingen, både individuelle og fokusgruppeintervjuer. Intervjuer er velegnet for å innhente rike, detaljerte beskrivelser av deltakernes egne erfaringer og perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015; Creswell & Creswell, 2018). Ved hjelp av en semi-strukturert intervjuguide kunne forskerne sikre at sentrale temaer om samarbeid og ledelse ble dekket, samtidig som informantene fikk frihet til å utdype og bringe inn nye momenter. Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt eller via videomøte avhengig av deltakerens preferanse og tilgjengelighet. Hvert intervju varte i om lag 45–60 minutter. Samtalen ble tatt opp på lyd etter samtykke fra deltakerne, for deretter å bli transkribert ordrett. Denne fremgangsmåten muliggjør nøyaktig gjengivelse av informantenes uttalelser, noe som styrker datamaterialets pålitelighet.

Kvalitative intervjuer gir tilgang til informantenes *subjektive virkelighet* og erfaringer, noe som er sentralt for å forstå dynamikken i tverrfaglig samhandling. Bruk av intervjuer gjør det mulig å følge opp interessante spor underveis og klargjøre meninger, noe som er viktig når forskningstemaet er relativt lite utforsket (Creswell & Creswell, 2018). Det kvalitative designet gir også rom for en *fleksibel og tilpasningsdyktig* tilnærming, der forskningsopplegget kunne justeres underveis ved behov. Dette er i tråd med et *fortolkende paradigme* innen forskningen, hvor man anerkjenner at virkeligheten forstås gjennom deltakernes fortolkninger og at forskeren selv er et instrument i datainnsamlingen (Lincoln & Guba, 1985).

2.2 Utvalg

Studien benyttet et *hensiktsmessig utvalg* av informanter for å sikre bredde i perspektiver (Creswell & Creswell, 2018). Utvalget er basert på problemstillingens fokus for best mulig å svare på denne. Derfor er deltakerne rekruttert på bakgrunn av sin rolle i eller tilknytning til Våre unge-programmet. Rekrutteringen skjedde i samråd med programledelsen, som videreformidlet forespørsler om deltakelse til aktuelle personer. Informantene mottok skriftlig informasjon om studiens formål og prosedyrer, og samtykket skriftlig til deltakelse før

intervjuene startet. For å ivareta noe anonymitet omtales ikke deltakerne med navn, men beskrives gjennom sine funksjoner og nivåer.

Studien er forankret i en kvalitativ casestudietilnærming, der Våre unge forstås som ett avgrenset, empirisk kasus for å undersøke ledelse og tverrsektorielt samarbeid i sin organisatoriske og institusjonelle kontekst (Yin, 2018; Stake, 1995). I tråd med casestudietradisjonen er utvalget strategisk sammensatt for å belyse fenomenet fra flere analytisk relevante posisjoner innenfor samme kasus.

Utvalget omfattet representanter fra alle de viktigste aktørene i programmet, fordelt slik:

- **Strategisk nivå:** Medlemmer av programstyret og prosjektledelsen for Våre unge. Disse informantene bidrar med et overordnet perspektiv på målsettinger, organisering og ledelsesgrep i partnerskapet.
- **Operativt ledernivå:** Mellomledere som avdelingsledere ved Thor Heyerdahl videregående skole og enhetsledere i kommunale tjenester knyttet til ungdomsoppfølging. Disse har ansvar for implementering av tiltak og daglig koordinering på tvers av fagområder, og kan belyse hvordan strategiene omsettes i praksis.
- **Førstelinjenivå:** Ansatte som jobber direkte med ungdommene det gjelder – for eksempel rådgivere, lærere eller saksbehandlere fra involverte enheter. Disse informantene gir innsikt i de praktiske erfaringene med tverrfaglig samhandling og hvordan det oppleves direkte i møte med ungdommene.

Dette sammensatte utvalget gir til sammen en helhetlig forståelse av fenomenet. Ved å inkludere både ledere på høyt nivå og ansatte i direkte tjenesteyting, kan studien sammenligne perspektiver inn mot problemstillingen *på tvers av hierarkiske nivåer og sektorer*. Dette styrker datamaterialets informasjonsbredde og gjør det mulig å identifisere både overordnede strukturelle forhold og konkrete hverdagsutfordringer i samarbeidet. Selv om utvalget ikke er statistisk representativt, er det strategisk valgt for å gi størst mulig *informasjonskraft* (Malterud, 2012) om forskningsspørsmålet.

Tabell 1: Oversikt over informanter, intervjuform samt hvilken organisasjon og del av organisasjonene informantene representerer

	STRATEGISK NIVÅ	OPERATIVT NIVÅ	FØRSTELINJE
FOKUSGRUPPE-INTERVJU	Programstyret	• Avdelingsledere Videregående skole • Teamledere NAV • Rektorer grunnskole	• Ansatte videregående • Ansatte grunnskole
INDIVIDUELLE INTERVJUER	• Leder programstyret • Rektor videregående • Leder NAV • Oppvekstsjef grunnskole	• Programleder 1¹ • Programleder 2	

2.3 Analyse

Datamaterialet (transkriberte intervjuer) ble analysert ved hjelp av refleksiv tematisk analyse i tråd med Braun og Clarke (2006, 2021). Tematisk analyse er en fleksibel metode for å identifisere, analysere og rapportere mønstre (*temaer*) i kvalitative data, uavhengig av teoretisk forankring (Braun & Clarke, 2006). En *refleksiv* tilnærming innebærer at forskerne aktivt bruker egen fortolkningskompetanse i analyseprosessen, fremfor å følge en strengt regelstyrt kodemanual (Braun & Clarke, 2021). Dette passer studiens eksplorative design godt, da det åpner for nye innsikter og fortolkninger av hvordan tverrfaglig samhandling kommer til uttrykk i materialet. Samtidig gir den systematiske framgangsmåten en tydelig struktur som ivaretar *pålitelighet* og *troverdighet* i funnene (Lincoln & Guba, 1985).

Analysen fulgte de klassiske fasene for tematisk analyse beskrevet av Braun og Clarke (2006):

1. **Familiarisering med data:** Først lyttet forskerne til opptakene og leste gjennom alle transkripsjonene flere ganger for å bli fortrolig med materialet. Notater ble gjort under lesingen for å fange foreløpige inntrykk, idéer og mønstre.
2. **Initial koding:** Deretter ble datamaterialet kodet systematisk ved å merke tekstutdrag som omhandlet relevante meningsbærende enheter. Kodingen var i hovedsak *induktiv*, det vil si at kodene sprang ut fra dataenes innhold fremfor å være forhåndsbestemt av teorier.
3. **Søk etter temaer:** I neste fase organiserte forskerne de ulike kodene i *temaklynger*. Koder som omhandlet lignende aspekter ved tverrfaglig samarbeid ble gruppert sammen, med mål om å finne overordnede temaer som kunne beskrive viktige

¹ Programleder 1 og 2 er henholdsvis den første programlederen ved programmets oppstart, programleder 2 leder programmet slik beskrevet i introduksjonen.

mønstre i materialet. For eksempel ble koder relatert til kommunikasjon mellom aktørene samlet og vurdert som et mulig tema.

4. **Revidering av temaer:** De foreløpige temaene ble så gjennomgått og raffinert. Forskernes team diskuterte hvert forslag til tema opp mot det komplette datamaterialet for å sikre at temaet var *forankret* i dataene og at det internt var sammenheng i hvert tema. Noen temaer ble slått sammen, splittet eller forkastet i denne prosessen. Transkripsjonene ble lest på nytt for å bekrefte at de identifiserte temaene dekket det vesentlige i informantenes utsagn og at det ikke var oversette mønstre.
5. **Definering og navngivning av temaer:** Når endelige temaer var bestemt, utarbeidet forskerne klare definisjoner for hvert tema og ga dem treffende navn. Hvert tema ble beskrevet i et kort sammendrag som beskrev *essensen* av hva temaet innebar og hvordan det kom til uttrykk gjennom dataene.
6. **Rapportering:** Til slutt ble analysen dokumentert gjennom utarbeidelse av selve forskningsrapporten. I resultatkapittelet presenteres de ferdige temaene med støtte i illustrerende sitater fra intervjuene, for å vise tydelig hvordan hvert tema bygger på informantenes utsagn. I denne fasen forsikret forskerne seg om at presentasjonen av funnene henger logisk sammen med temaene og forskningsspørsmålene.

Gjennom hele analyseprosessen ble det lagt vekt på *refleksivitet*. Det vil si at forskerne kontinuerlig diskuterte og reflekterte over hvordan egne forforståelser og perspektiver kunne påvirke tolkningen av data. Slike refleksjoner bidro til en mer bevisst og åpen analytisk prosess, i tråd med anbefalingene til Braun og Clarke (2021). Analysen ble i hovedsak utført av forskere i samarbeid. De kodet først noe av materialet uavhengig av hverandre og drøftet deretter kodene for å sikre en felles forståelse av innholdet. Videre ble utviklingen av temaer gjort i fellesskap gjennom gjentatte møter og diskusjoner, der man både utfordret og støttet hverandres fortolkninger. Dette samsvarende analytiske arbeidet styrket studiens *troverdighet*, ved at flere blikk på materialet reduserte faren for systematiske skjevheter (Lincoln & Guba, 1985). Samtidig skal det understrekes at i en refleksiv tematisk analyse er ikke målet å oppnå en kvantitativ enighet mellom kodere, men heller å utnytte forskernes samlede innsikt for å produsere en rikest mulig forståelse av dataene (Braun & Clarke, 2021).

2.4 Etikk og personvern

Studien er gjennomført i tråd med forskningsetiske retningslinjer og gjeldende personvernregelverk. Prosjektets ivaretagelse av personvern og databehandling er vurdert av Sikt. Alle personopplysninger er behandlet konfidensielt og i samsvar med kravene i EUs personvernforordning (GDPR). Datamaterialet (lydopptak og transkripsjoner) er lagret på en sikkert, tilgangsbegrenset forskningsserver ved Universitetet i Sørøst-Norge. Kun prosjektets forskere har hatt tilgang til rådata, og dataene vil bli slettet eller anonymisert ved prosjektets slutt i henhold til godkjenningvilkårene.

2.4.1 Informert samtykke

Deltakerne mottok skriftlig informasjon om studiens formål, frivillighet, konfidensialitet og retten til å trekke seg uten konsekvenser. Før hvert intervju ga informantene sitt skriftlige samtykke. Det ble presisert at deltakelse var frivillig, og at de fritt kunne la være å svare på spørsmål de ikke ønsket og trekke sin deltakelse når som helst. Ingen insentiver utover faglig interesse ble gitt for å delta.

2.4.2 Konfidensialitet og anonymitet

Ettersom prosjektet omhandler *små fagmiljøer* og ledere i fremtredende posisjoner, har ivaretagelse av anonymitet vært en særlig utfordring. Direkte identifiserende opplysninger (som navn på personer eller enheter) er så langt det lar seg gjøre utelatt eller generalisert. I presentasjonen av funn benyttes brede kategorier, som “en skoleleder” eller “en NAV-ansatt”, fremfor konkrete stillingstitler der det foreligger risiko for gjenkjenning. I tillegg har vi valgt å bruke «hen» slik at de som blir intervjuet kan til tross for andre tiltak gjenkjennes. Dette gjelder særlig for de individuelle intervjuene.

Det er imidlertid viktig å understreke at full anonymitet ikke har vært mulig å oppnå, spesielt ikke for ledere på øverste nivå i programmet. Disse har fremtredende roller i et lite miljø, og enkelte utsagn vil derfor potensielt kunne tilskrives navngitte personer. For ansatte og mellomledere har det i større grad vært mulig å skjerme identitet, selv om også disse kan være gjenkjennelige for personer med inngående kjennskap til konteksten. Enkelte sitater er i slike tilfeller parafrasert fremfor gjengitt ordrett, for å redusere risikoen for indirekte identifisering. Disse tiltakene er gjort for å begrense muligheten for at enkeltutsagn kobles til spesifikke personer, samtidig som det er søkt en balanse mot forskningsetisk transparens og krav til etterprøvbarehet. Informantene er gjort kjent med begrensningene i anonymitet, og at deltakelse forutsetter aksept for at full konfidensialitet ikke kan garanteres, særlig i et lite utvalg med ledere i synlige funksjoner.

Underveis i prosjektet er det også tatt etiske hensyn for å sikre et *forsvarlig* forhold mellom forskerne og deltakerne. Forskernes rolle som eksterne (ikke ansatt i Larvik kommune eller de involverte etater) ble klargjort, for å understreke at intervjuene ikke hadde noen konsekvenser for deltakernes arbeidssituasjon. Dette bidro til at informantene kunne uttrykke seg fritt om utfordringer og suksesser i Våre unge, uten frykt for negative sanksjoner.

3 Forskning

3.1 Ledelse av komplekse samfunnsutfordringer

Utenforskap blant barn og unge regnes som en kompleks samfunnsutfordring som ikke lar seg avgrense til én sektor, ett forvaltningsnivå eller én type tiltak. Slike utfordringer kjennetegnes ofte som wicked problems ved at de er sammensatte, dynamiske og preget av uklare årsaks–virkningsforhold, motstridende mål og høy grad av usikkerhet (Rittel & Webber, 1973; Head & Alford, 2015). I velferdsstaten manifesterer dette seg i problemer som utvikler seg over tid og på tvers av tjenester, der ingen enkeltaktør har fullt ansvar, tilstrekkelig oversikt eller virkemidler til å løse utfordringen alene.

Ungt utenforskap illustrerer denne kompleksiteten tydelig. Unges frafall fra skole og arbeidsliv kan ikke forstås isolert som et utdanningsproblem, et arbeidsmarkedsproblem eller et helse- og velferdsproblem, men må ses som et resultat av samvirkende faktorer på tvers av livsområder og institusjonelle grenser (Bjørge & Lid, 2017; OECD, 2021). Tiltak som utvikles og iverksettes innenfor én sektor, risikerer derfor å få begrenset effekt dersom de ikke er koordinert med andre deler av tjenesteapparatet. Dette innebærer at styring gjennom tradisjonell sektorinndeling og hierarkisk linjeledelse ofte kommer til kort når målet er helhetlige og varige løsninger. I norsk sammenheng har flere studier vist hvordan offentlig styring i utdannings- og velferdssektoren i stor grad er preget av mål- og resultatstyring, der ansvar plasseres innenfor organisatoriske og sektorvise rammer, samtidig som forventningene til helhetlig oppfølging og forebygging øker (Prøitz, 2015; Prøitz & Mausethagen, 2013). Dette skaper et strukturelt spenningsforhold mellom styringslogikker som forutsetter entydig ansvar, og samfunnsutfordringer som krever koordinert innsats på tvers av nivåer og sektorer.

Nyere litteratur om wicked problems i offentlig sektor har imidlertid utvidet forståelsen av slike utfordringer ved å rette oppmerksomheten mot hvordan institusjonell fragmentering, sektorvise styringslogikker og etablerte styringsregimer ikke bare preger håndteringen av problemene, men også bidrar til å opprettholde dem (Head, 2022; Lægneid & Rykkja, 2015). I denne forståelsen ligger kompleksiteten like mye i hvordan ansvar, beslutningsmyndighet og virkemidler er organisert og fordelt, som i selve problemets årsaks–virkningsstruktur.

Komplekse samfunnsutfordringer stiller dermed særskilte krav til ledelse. For det første innebærer de høy grad av usikkerhet, både når det gjelder problemforståelse og hvilke tiltak som faktisk vil ha ønsket effekt. Ledere kan i begrenset grad basere seg på standardiserte løsninger, forhåndsdefinerte mål eller lineære plan–gjennomfør–evaluer-modeller. For det andre er aktørene gjensidig avhengige av hverandre: fremdrift i én del av systemet forutsetter handling, prioritering og tilpasning i andre deler. Ledelse må derfor i større grad handle om å skape samordning, felles retning og handlingsrom på tvers, snarere enn å utøve kontroll innenfor én organisatorisk enhet (Ansell & Gash, 2008; Crosby, Bryson & Bloomberg, 2015).

Et sentralt kjennetegn ved ledelse av komplekse samfunnsutfordringer er behovet for eksperimentering og læring underveis. Når kunnskapsgrunnlaget er ufullstendig og konteksten i stadig endring, blir det nødvendig å teste ut nye løsninger, justere kurs og akseptere risiko for feil (Ansell, Sørensen & Torfing, 2021). Dette utfordrer etablerte styringslogikker i offentlig sektor, der ansvar, legitimitet og måloppnåelse tradisjonelt er tett knyttet til regelverk, budsjettdisiplin og målbare resultater. I stedet for å redusere usikkerhet gjennom detaljerte føringer, må ledelse i slike sammenhenger ofte bidra til å tåle usikkerhet og legge til rette for kollektiv problemløsning (Ansell, Sørensen & Torfing, 2021).

Forskning på tverretattlig samordning i offentlig sektor har vist at slike ledelsesutfordringer i stor grad springer ut av hvordan ansvar, beslutningsmyndighet og ressurser er fordelt mellom selvstendige organisasjoner og styringslinjer, snarere enn av manglende vilje eller kompetanse hos enkeltaktører (Lægreid & Rykkja, 2015; Nesheim et al., 2019). Når ingen aktør har et helhetlig mandat eller formell styringsrett over samarbeidet, kommer tradisjonell linjeledelse ofte til kort som styringsform. Dette peker mot behovet for ledelsesformer som kan håndtere koordinering, prioritering og felles ansvar på tvers av organisatoriske og sektorielle grenser.

3.2 Tverrsektoriell og kollektiv ledelse

Ledelse på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer innebærer andre premisser enn ledelse innenfor etablerte hierarkiske organisasjoner. I tverrsektorielle sammenhenger er ansvar, myndighet og kompetanse distribuert mellom flere selvstendige aktører, som hver forvalter egne mandater, ressurser og styringslinjer. Tverrsektoriell ledelse kan derfor ikke forstås primært som en posisjon eller funksjon knyttet til én organisasjon, men som en relasjonell praksis som utøves i samspill mellom aktører (Crosby et al., 2015; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Innenfor tradisjonen om kollektiv og nettverksbasert ledelse betraktes ledelse som noe som oppstår i interaksjon, snarere enn noe som utøves ensidig fra en formell lederposisjon (Denis, Langley & Sergi, 2012). Ledelsesoppgaver som retning, koordinering og prioritering fordeles mellom flere aktører, og realiseres gjennom dialog, forhandling og gjensidig tilpasning. I slike kontekster er ingen enkeltleder i stand til å styre prosessene alene; ledelseskapasiteten er avhengig av hvordan aktørene samlet sett evner å ta ansvar for helheten.

En måte å forstå ledelse i slike komplekse kontekster er som kollektiv ledelse, noe som innebærer et skifte fra individuelt til *delt ansvar*. Ansvar for måloppnåelse, problemløsning og fremdrift forankres ikke utelukkende i én organisasjon eller én lederrolle, men deles mellom aktører som er gjensidig avhengige av hverandre (Fjellstad et al., 2012). Dette innebærer også at legitimitet for ledelse i større grad springer ut av relasjoner, tillit og faglig anerkjennelse, snarere enn formell autoritet alene. I tverrsektorielle nettverk blir ledelse i praksis betinget av aktørenes vilje til å bidra, dele ressurser og akseptere felles prioriteringer.

Samtidig eksisterer tverrsektoriell og kollektiv ledelse alltid i spenning med hierarkiske styringsformer. Aktørene som inngår i tverrsektorielle samarbeid er fortsatt forankret i egne

organisasjoner, med klare linjer for ansvar, rapportering og beslutningsmyndighet. Dette skaper en grunnleggende spenning mellom horisontal samhandling og vertikal styring (O'Toole, 2015). På den ene siden forutsetter kollektiv ledelse fleksibilitet, åpenhet og rom for lokale tilpasninger; på den andre siden må beslutninger være legitime innenfor eksisterende styrings- og ansvarsstrukturer.

Denne spenningen innebærer at tverrsektoriell ledelse ikke kan erstatte hierarkisk ledelse, men må sameksistere med den. Formell ledelse spiller en avgjørende rolle i å legitimere tverrsektorielle prosesser, avklare handlingsrom og sikre forankring i linjeorganisasjonene (Ansell & Gash, 2008). Samtidig kan for sterk hierarkisk kontroll undergrave de relasjonelle forutsetningene for kollektiv ledelse, ved å redusere aktørenes opplevelse av eierskap og ansvar for felles løsninger. Norsk forskning på styring og ledelse i utdanningssektoren har pekt på hvordan ansvar i økende grad individualiseres og lokaliseres til ledere og profesjonelle, samtidig som handlingsrommet begrenses av nasjonale mål, indikatorer og rapporteringskrav (Prøitz, 2015). I tverrsektorielle sammenhenger forsterkes denne spenningen ytterligere, ettersom aktørene både må forholde seg til egne styringslinjer og til kollektive forpliktelser i samarbeidet. Forskning på styring av komplekse samfunnsutfordringer peker på at slike samarbeidsformer må forstås som uttrykk for hybrid styring, der hierarkiske og nettverksbaserte styringsformer sameksisterer i et vedvarende spenningsforhold (Lægreid & Rykkja, 2015). Nettverk og tverrsektorielle samarbeidsarenaer erstatter ikke hierarkisk styring, men er avhengige av den for å oppnå legitimitet, ressurstilgang og beslutningskraft. Samtidig viser studier av styring i utdannings- og velferdssektoren hvordan krav til rapportering, dokumentasjon og måloppnåelse ovenfra former handlingsrommet for lokale aktører, og dermed setter rammer for hva som faktisk er mulig å prioritere og gjennomføre i tverrsektorielle samarbeid (Aasen, Prøitz & Rye, 2015). Spenningen mellom horisontal samhandling og vertikal styring må dermed forstås som en strukturert og vedvarende betingelse for kollektiv ledelse, snarere enn som et midlertidig avvik eller et styringsproblem som kan løses én gang for alle.

I praksis innebærer dette at ledelse på tvers må forstås som en kontinuerlig balansering mellom styring og samhandling. Ledere i tverrsektorielle kontekster må både ivareta egne organisasjoners krav til ansvarlighet og bidra til å utvikle felles forståelser, prioriteringer og arbeidsformer i nettverket. Dette krever en ledelseskompetanse som kombinerer strategisk forankring oppover i organisasjonen med relasjonell kapasitet på tvers (Crosby et al., 2015).

I Våre unge gir dette seg utslag i en ledelsesform der ansvar for mål og retning deles mellom aktører fra ulike sektorer, samtidig som beslutningsmyndighet og ressursforvaltning forblir forankret i eksisterende styringslinjer. Programmet kan dermed forstås som et empirisk eksempel på kollektiv ledelse i praksis, der ledelse ikke er lokalisert til én aktør, men utøves gjennom samspill mellom beslutningstakere, programledelse og operative miljøer. Dette perspektivet danner et sentralt analytisk utgangspunkt for å undersøke hvordan ledelse faktisk utøves i prosjektet, og hvilke betingelser som muliggjør eller begrenser kollektiv ledelse.

3.3 Forutsetninger for fungerende samarbeid på tvers

Fungerende tverrsektorielt samarbeid om komplekse samfunnsutfordringer forutsetter bestemte organisatoriske og relasjonelle betingelser som gjør kollektiv ledelse mulig i praksis. I litteraturen om samskaping og nettverksbasert styring beskrives slike samarbeid som prosesser der offentlige, private og sivile aktører arbeider sammen gjennom å dele kunnskap, ressurser og ansvar i møte med åpne og sammensatte problemer (Torfin, Sørensen & Røyseland, 2017). Samskaping kjennetegnes av aktiv deltakelse fra aktører med oppgaverelevant mangfold, og av et felles engasjement for å utvikle nye løsninger som ikke kan realiseres innenfor etablerte sektor- eller profesjongrenser (Oddane & Stenhøien, 2023).

I sammenheng med Våre unge innebærer samskaping at aktører fra ulike sektorer og styringsnivåer går sammen om å utvikle felles problemforståelser og nye former for samhandling for å forebygge ungt utenforskap. Dette inkluderer også utvikling av ledelsespraksiser som legger til rette for koordinering, læring og innovasjon på tvers av organisatoriske rammer. Tidligere forskning på nettverks- og kollektiv ledelse viser at slike former for samarbeid ikke oppstår spontant, men må støttes gjennom både strukturelle og kulturelle grep (Ansell & Gash, 2008; Denis et al., 2012).

For å utdype den samskapende dimensjonen i tverrsektorielt samarbeid vil vi trekke inn begrepet det tredje rommet. Begrepet bygger på en forståelse av det tredje rom som et mellomrom der aktører som representerer ulike kulturelle systemer, diskurser, kontekster og kunnskapsformer møtes og forhandler mening omkring en felles tematikk (Bhabha, 2012; Bhabha & Rutherford, 2006). Poenget er ikke bare at ulike "rom" møtes, men at det oppstår et hybrid rom mellom dem – et rom som både rommer spenninger og muliggjør nye forbindelser. I utdanningsforskning er det tredje rommet løftet frem som et analytisk grep for å forstå hvordan nye relasjoner, roller og kunnskapsformer kan utvikles når etablerte kategorier utfordres (Akkerman et al., 2013). Det tredje rommet kan dermed forstås som et "avbrytende, spørrende og artikulierende" rom, der det ikke bare skjer en kombinasjon av eksisterende perspektiver, men der noe nytt og uventet kan oppstå gjennom interaksjonen mellom dem.

I sammenheng med Våre unge kan begrepet brukes til å begrepsfeste de samhandlingsarenaene der aktører fra ulike sektorer møtes for å utvikle felles problemforståelse og nye praksiser i møte med ungt utenforskap. Analytisk peker det tredje rommet mot hvordan samskaping kan innebære mer enn koordinering av eksisterende tiltak – nemlig en kollektiv lærings- og utviklingsprosess der nye måter å definere ansvar, løsninger og roller på blir mulig.

I det følgende identifiseres fem sentrale forutsetninger som er særlig relevante for samskapende og kollektiv ledelse i møte med komplekse samfunnsutfordringer som ungt utenforskap, og som danner et analytisk grunnlag for den videre analysen:

1. Felles mål og problemforståelse
2. Psykologisk trygghet og tillit
3. Strukturelle arenaer for samhandling
4. Legitimitet og forankring i linjen
5. Ledelsesstøtte og handlingsrom

1. Felles mål og problemforståelse.

Tverrsektorielt samarbeid forutsetter en delt forståelse av hva problemet er, og hvorfor det ikke kan løses av én aktør alene. Uten en slik felles problemforståelse risikerer samarbeid å reduseres til parallelle tiltak under en felles overskrift, uten reell samordning. Felles mål fungerer som et orienteringspunkt for prioriteringer og beslutninger, særlig i situasjoner preget av usikkerhet og ressursknapphet. Empirisk kan dette observeres gjennom hvordan aktører beskriver målsettingene for samarbeidet, hvilke problemer som fremheves som mest presserende, og i hvilken grad disse forståelsene deles på tvers av nivåer og sektorer.

1. Psykologisk trygghet og tillit.

Kollektiv ledelse forutsetter relasjoner preget av tillit og psykologisk trygghet, der aktører opplever det som legitimt å uttrykke uenighet, usikkerhet og kritiske perspektiver. Psykologisk trygghet er særlig viktig i tverrsektorielle sammenhenger, hvor aktørene representerer ulike profesjoner, organisasjoner og styringslogikker. Uten tillit vil aktører i større grad beskytte egne interesser og unngå risiko, noe som hemmer læring og innovasjon. Empirisk kan dette komme til uttrykk i hvordan uenighet håndteres, om feil og usikkerhet kan deles åpent, og hvordan relasjoner beskrives av deltakerne.

2. Strukturelle arenaer for samhandling.

Fungerende samarbeid på tvers forutsetter faste arenaer der aktører møtes jevnlig over tid, og der dialog, koordinering og felles beslutninger kan finne sted. Slike arenaer bidrar til kontinuitet, forutsigbarhet og felles læring, og reduserer avhengigheten av uformelle og personavhengige kontakter. Uten institusjonaliserte møteplasser risikerer samarbeid å bli fragmentert og sårbart for utskiftninger i nøkkelroller. Empirisk kan dette observeres gjennom hvordan samhandlingen er organisert, hvilke arenaer som finnes, og hvilken funksjon de faktisk har i praksis.

3. Legitimitet og forankring i linjen.

Tverrsektorielt samarbeid er avhengig av legitimitet både horisontalt mellom aktører og vertikalt i egne organisasjoner. Manglende forankring i linjeorganisasjonen kan begrense handlingsrommet til aktører som deltar i samarbeidet, og skape spenninger mellom nettverksforpliktelser og formelle ansvarsforhold. Legitimitet handler dermed ikke bare om formell deltakelse, men om i hvilken grad samarbeidet oppleves som relevant, prioritert og

støttet i organisasjonene som inngår. Empirisk kan dette analyseres gjennom hvordan ledere omtaler samarbeidet internt, hvilke ressurser som stilles til disposisjon, og hvordan beslutninger følges opp i linjen. Studier av norsk offentlig sektor viser at legitimitet i økende grad knyttes til evnen til å vise til måloppnåelse, dokumentasjon og samsvar med overordnede styringssignaler (Prøitz & Mausestaden, 2013). I tverrsektorielle samarbeid kan dette skape et paradoks, der aktører må balansere krav om dokumenterbar effekt med behovet for fleksibilitet, eksperimentering og situert problemløsning.

4. Ledelsesstøtte og handlingsrom.

Kollektiv ledelse forutsetter aktiv støtte fra formelle ledere som kan beskytte samarbeidet mot motstridende krav, og sikre nødvendig handlingsrom for eksperimentering og tilpasning. Ledelsesstøtte innebærer ikke detaljstyring, men tydelig legitimering av samarbeidets mål, metoder og risiko. Uten slikt handlingsrom vil aktører i større grad falle tilbake på etablerte rutiner og sektorvise løsninger. Empirisk kan dette observeres gjennom hvordan ledere beskriver sitt forhold til samarbeidet, hvilke rammer som settes for arbeidet, og i hvilken grad det er aksept for å prøve ut nye løsninger.

3.4 Ledelsespraksiser i tverrsektorielle innovasjonsprosesser

Ledelsespraksiser viser her til hvordan aktører faktisk gjør for å omsette samarbeid til handling. I tverrsektorielle innovasjonsprosesser er ledelse mindre knyttet til formelle beslutninger og mer til kontinuerlig arbeid med prioritering, koordinering og læring underveis (Denis et al., 2012; Ansell et al., 2021). Ledelsespraksiser forstås dermed som gjentakende handlingsmønstre som bidrar til å holde samarbeidet operativt for eksempel gjennom løpende justering av mål, håndtering av uklarhet og oppfølging av fremdrift i situasjoner preget av usikkerhet og gjensidig avhengighet.

1. Felles prioritering og retning.

En sentral ledelsespraksis i tverrsektorielle innovasjonsprosesser er arbeidet med å etablere og vedlikeholde felles prioriteringer på tvers av aktører. I fravær av en entydig hierarkisk styringslinje må retning skapes gjennom dialog og gjensidig forpliktelse, snarere enn gjennom instruksjon. Dette innebærer kontinuerlig avklaring av hva som er viktigst å gjøre nå, hvilke initiativ som skal gis forrang, og hvilke hensyn som midlertidig må vike. Empirisk kan dette observeres i hvordan beslutninger begrunnes, hvordan ressurser fordeles, og hvordan aktører forholder seg til konkurrerende mål og krav.

2. Transparens og åpen uenighet.

Kollektiv ledelse forutsetter praksiser som gjør uenighet synlig og håndterbar, fremfor å skjule den bak formell konsensus. Transparens om ulike interesser, faglige vurderinger og organisatoriske begrensninger bidrar til mer robuste beslutninger og reduserer risikoen for

latente konflikter. Åpen uenighet kan fungere som en produktiv ressurs dersom den håndteres innenfor rammer preget av tillit og respekt. Empirisk kommer dette til uttrykk i hvordan aktører beskriver diskusjoner, hvordan motforestillinger fremmes og behandles, og i hvilken grad uenighet oppfattes som legitim.

3. Delt eierskap og ansvar.

En tredje sentral praksis er utviklingen av delt eierskap til både problemforståelse og løsninger. I tverrsektorielle innovasjonsprosesser kan ikke ansvar plasseres entydig hos én aktør uten at helheten svekkes. Ledelse utøves derfor gjennom å invitere flere aktører inn i ansvar for fremdrift, beslutninger og oppfølging. Empirisk kan dette observeres i hvordan aktører omtaler «vårt» versus «deres» ansvar, hvem som tar initiativ, og hvordan ansvar for implementering og justering av tiltak fordeles.

4. Radikal eksperimentering.

Innovasjon i møte med komplekse samfunnsutfordringer forutsetter vilje til å prøve ut løsninger uten garanti for suksess. Radikal eksperimentering innebærer å teste nye kombinasjoner av aktører, virkemidler og arbeidsformer, samtidig som læring fra både vellykkede og mislykkede forsøk tas aktivt i bruk. Denne praksisen utfordrer tradisjonelle forventninger til kontroll og forutsigbarhet i offentlig sektor, og krever ledelse som legitimerer risiko og usikkerhet. Empirisk kan dette observeres i hvordan aktører omtaler forsøk som ikke lykkes, hvordan feil håndteres, og i hvilken grad det er rom for justering og omprioritering underveis.

Samlet sett viser disse praksisene hvordan ledelse i tverrsektorielle innovasjonsprosesser utøves gjennom kontinuerlig samhandling, snarere enn gjennom formell styring alene. I den videre analysen brukes disse praksisene som analytiske linser for å undersøke hvordan ledelse faktisk utøves i Våre unge, og hvordan dette samspiller med de strukturelle og relasjonelle forutsetningene som er beskrevet tidligere i kapitlet.

3.5 Mekanismer og forventede effekter

Forutsetningene og ledelsespraksisene som er beskrevet i de foregående delene, antas å virke gjennom bestemte mekanismer som bidrar til å forklare hvordan tverrsektorielt samarbeid kan omsettes til handling og fremdrift. Mekanismer forstås her som prosesser som knytter sammen ledelsespraksis og observerbare effekter i organisasjonene som inngår i samarbeidet. De representerer dermed et analytisk mellomnivå mellom struktur, handling og utfall, og gir et viktig utgangspunkt for den empiriske analysen. I norsk forskning er det påpekt at slike mekanismer ikke kan forstås uavhengig av hvordan styringsinformasjon, ansvar og forventninger sirkulerer mellom nivåer i systemet (Prøitz, 2015).

Kunnskapsdeling og læring på tvers

En sentral mekanisme i tverrsektorielle innovasjonsprosesser er utviklingen av felles kunnskap på tvers av organisatoriske og profesjonelle grenser. Når aktører med ulik kompetanse og erfaringsgrunnlag møtes regelmessig, skapes muligheter for å dele perspektiver, utfordre etablerte forståelser og utvikle mer helhetlige løsninger. Læring skjer ikke primært gjennom formell opplæring, men gjennom kontinuerlig erfaringsutveksling og refleksjon knyttet til konkrete utfordringer. Empirisk kan denne mekanismen observeres i hvordan aktører beskriver endret forståelse av problemstillinger, tjenester eller hverandres roller over tid.

Produktiv konflikt.

I kollektiv ledelse er uenighet ikke nødvendigvis et problem, men kan fungere som en drivkraft for bedre beslutninger og innovasjon. Produktiv konflikt oppstår når ulike interesser, faglige vurderinger og organisatoriske hensyn gjøres eksplisitte og bearbeides i fellesskap, fremfor å forbli implisitte. Slike konflikter kan bidra til å avdekke blinde flekker og motvirke konsensusbasert stagnasjon. Empirisk kan produktiv konflikt identifiseres gjennom beskrivelser av krevende diskusjoner som oppleves som utviklende, og gjennom måten uenighet håndteres og integreres i beslutningsprosesser.

Nettverksidentitet.

Over tid kan tverrsektorielt samarbeid bidra til utvikling av en felles nettverksidentitet, der aktørene i økende grad oppfatter seg som del av et kollektiv med et felles oppdrag. En slik «vi»-identitet kan redusere sektorvise skillelinjer og styrke viljen til å prioritere helhetlige løsninger fremfor snevre organisasjonsinteresser. Nettverksidentitet er ikke gitt på forhånd, men utvikles gjennom gjentatt samhandling, felles erfaringer og delt ansvar. Empirisk kan dette observeres i språklige markører, for eksempel bruk av inkluderende pronomen, og i hvordan aktører omtaler eierskap til utfordringer og løsninger.

Økt kapasitet for gjennomføring og implementering.

Gjennom mekanismene beskrevet ovenfor kan tverrsektorielt samarbeid bidra til økt kollektiv kapasitet for handling. Dette handler ikke nødvendigvis om flere ressurser, men om bedre koordinering, tydeligere ansvar og økt evne til å omsette beslutninger til praksis. Når aktører deler kunnskap, håndterer uenighet konstruktivt og utvikler felles identitet, styrkes forutsetningene for gjennomføring på tvers av organisatoriske grenser. Empirisk kan dette komme til uttrykk i hvordan tiltak faktisk realiseres, justeres og videreføres, og i aktørenes beskrivelser av økt handlingskraft sammenlignet med tidligere praksis.

Samlet sett gir disse mekanismene et analytisk rammeverk for å undersøke hvordan ledelse i Våre unge bidrar til fremdrift og implementering i møte med en kompleks samfunnsutfordring. I den videre analysen brukes mekanismene til å belyse samspillet mellom ledelsespraksiser, samarbeidets dynamikk og dets potensielle effekter.

Hensikten med forskningsgjennomgangen er ikke å etablere en normativ modell for hvordan tverrsektoriell ledelse bør organiseres, men å identifisere analytiske perspektiver som kan fungere som sensitizing concepts (Blumer, 1954) i analysen av Våre unge. Disse perspektivene danner grunnlaget for et analytisk rammeverk som strukturerer studiens empiriske analyse og diskusjon. Rammeverket representerer dermed ikke et ferdig teoretisk system, men en operasjonalisering av sentrale innsikter fra forskningslitteraturen anvendt på denne konkrete konteksten.

3.6 Analytisk rammeverk

Studien er teoretisk forankret i et tredje rom-perspektiv, slik dette er utviklet i forskning om partnerskap og samhandling mellom aktører med ulike kunnskapsgrunnlag og institusjonelle tilknytninger (Prøitz & Rye, 2023; Prøitz et al., 2022; Aasen et al., 2025). Tredje rom fungerer her som rapportens overordnede teoretiske perspektiv og gir en forståelsesramme for hvordan likeverdige samhandlingsarenaer kan etableres på tvers av sektorer, profesjoner og styringsnivåer.

I denne rapporten forstås tredje rom som et perspektiv på etablering av felles samhandlingsrom mellom aktører som representerer ulike organisatoriske logikker, kunnskapsformer og gyldighetskriterier. Et tredje rom innebærer ikke fravær av forskjeller, makt eller asymmetri, men etablering av et felles mulighetsrom der epistemisk asymmetri håndteres gjennom dialog, gjensidig anerkjennelse og tillitsbasert samhandling. Perspektivet retter dermed oppmerksomheten mot hvordan nye former for kollektiv kapasitet kan utvikles når aktører møtes på tvers av etablerte grenser, og hvordan slike arenaer både muliggjør og utfordrer innovasjon.

I konteksten av Våre unge kan programstyret og arbeidspakkene forstås som institusjonaliserte tredje rom-arenaer. Her møtes aktører fra kommune, fylkeskommune, NAV og andre samarbeidspartnere på tvers av organisatoriske og forvaltningsmessige grenser for å utvikle felles retning, håndtere uenighet og fremme nye løsninger. Tredje rom fungerer dermed som en teoretisk linse for å forstå hvordan tverrsektoriell og tverrfaglig samhandling organiseres og praktiseres i programmet.

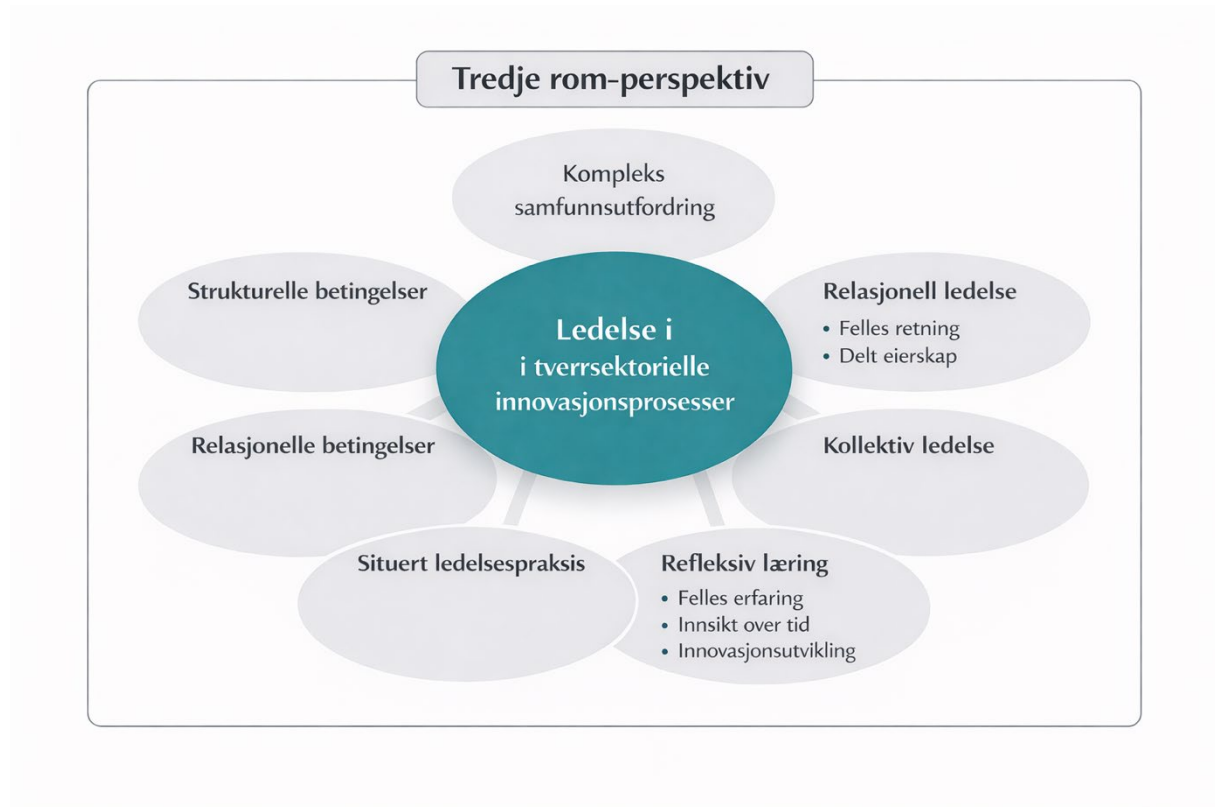
For å operasjonalisere dette teoretiske perspektivet i analysen av det empiriske materialet, utvikles et sett av analytiske perspektiver basert på forskningsgjennomgangen. Disse fungerer som sensitizing concepts (Blumer, 1954) – det vil si begreper som gir retning og analytisk sensitivitet uten å fungere som en normativ modell eller en forhåndsdefinert forklaringsramme. Rammeverket representerer dermed ikke en lineær prosessmodell, men et analytisk mellomnivå mellom teori og empiri, inspirert av tilnærminger som søker å forstå samspillet mellom struktur, praksis og samordningsmekanismer (jf. Nesheim et al., 2019).

De analytiske perspektivene som strukturerer analysen, kan sammenfattes i fem hoveddimensjoner:

1. **Situasjonsforståelse – utenforskap som kompleks samfunnsutfordring**
Ledelse forstås i lys av utenforskapets karakter som en sammensatt og «gjenstridig» utfordring, som forutsetter koordinering på tvers av sektorer og styringsnivåer.
2. **Relasjonell og kollektiv ledelse**
Ledelse analyseres som relasjonell og kollektiv praksis, både på strategisk og operativt nivå, der vertikal styring og horisontal samhandling må balanseres og integreres.
3. **Strukturelle og relasjonelle betingelser**
Analysen retter oppmerksomheten mot betingelser som muliggjør eller begrenser samarbeid, herunder:
 - a. felles mål og problemforståelse
 - b. psykologisk trygghet og tillit
 - c. strukturelle arenaer for samhandling
 - d. legitimitet og forankring i linjeorganisasjonen
 - e. ledelsesstøtte og handlingsrom
4. **Situert ledelsespraksis i samarbeidsprosesser**
Her analyseres hvordan ledelse faktisk utøves gjennom konkrete samhandlingsprosesser, herunder:
 - a. utvikling av felles prioritering og retning
 - b. transparens og åpen håndtering av uenighet
 - c. delt eierskap og ansvar
 - d. radikal eksperimentering og risikotaking
5. **Refleksiv læring og innovasjonskapasitet**
Til slutt analyseres hvordan felles erfaringer og meningsskaping bidrar til refleksiv læring og utvikling av kollektiv kapasitet, og hvordan dette gir grunnlag for tverrsektorielle innovasjonsprosesser over tid.

Disse fem perspektivene representerer en operasjonalisering av tredje rom-perspektivet i konteksten av tverrsektoriell og kollektiv ledelse. De strukturerer analysen i kapittel 4 og danner samtidig grunnlag for diskusjonen i kapittel 5, der funnene løftes tilbake til et mer

overordnet teoretisk nivå.



Samlet sett gir rammeverket et teoretisk bakteppe for analysen, ved å tydeliggjøre sentrale antakelser om ledelse, samarbeid og innovasjon i møte med komplekse samfunnsutfordringer. Analysen er imidlertid empirisk drevet, og de tematiske funnene utvikles induktivt på grunnlag av informantenes erfaringer og perspektiver.

4 Analyse og resultater

Analysen tar utgangspunkt i problemstillingen: Hvilke felles ledelsespraksiser bidrar til å sikre tverrfaglig, tverrsektoriell og sømløs samhandling på tvers av forvaltningsnivåer og organisasjoner i offentlig sektor? For å besvare spørsmålet undersøkes hvordan ledelse og samhandling beskrives, begrunnes og praktiseres på tvers av nivåer i Våre unge-programmet. Analysen er dermed ikke primært organisert etter sektor eller tiltak, men etter ledelsespraksiser som fremtrer som felles – og som samtidig kan arte seg ulikt avhengig av posisjon og ansvar.

Analysen innledes med perspektiver fra strategisk og operativ toppledelse i programmet (eier- og programnivå), fordi disse informantene artikulere programmets overordnede mål, styringslogikk og legitimering av samarbeid på tvers. Deretter presenteres perspektiver fra operativt ledernivå og førstelinjen, som belyser hvordan ledelsespraksiser faktisk omsettes i hverdagslig koordinering, prioritering og oppfølging i møte med ungdom og tjenesteapparat. Disse perspektivene behandles ikke som separate “nivåfortellinger”, men som komplementære innfallsvinkler til samme fenomen: hvordan kollektiv ledelse etableres, vedlikeholdes og utfordres i et tverrsektorielt program.

Ved å analysere materialet på tvers av hierarkiske nivåer blir det mulig å identifisere både (1) praksiser som fremstår som felles og gjenkjennelige på tvers av aktører, og (2) friksjoner og oversettelsesbehov mellom strategiske intensjoner og operative betingelser. Slik gir analysen grunnlag for å forstå hvilke ledelsespraksiser som faktisk bidrar til sømløs samhandling – og hvilke betingelser som må være til stede for at slike praksiser får virkning i praksisfeltet.

4.1 Tverrsektoriell ledelse av programmet

Gjennomgående speiler de individuelle og fokusgruppeintervjuene med toppledelsen en begeistring for det tverrsektorielle samarbeidet i programmet Våre Unge. Samtidig formidles en tro på og opplevelse av at samarbeidet har betydning for kommunens barn og unge i utsatte livssituasjoner. Deltagernes uttalte mål, er å unngå å gjøre mer av det samme for denne gruppen som ikke har gitt resultater over tid, men heller prøve noe helt annet, det de kaller radikalt. De har forventninger om at samarbeidet vil føre til store forandringer på tvers av forvaltningsnivå og organisasjoner.

Programmet Våre Unge tar fatt i, som pekt på i 1.3, er sentrale perspektiver som de fleste kommuner står ovenfor, Hva som ligger i dette og hvilke praksiser som er avgjørende for et slikt tverrsektorielle samarbeidet vil vi gjennom datamaterialet utforske. I tillegg vil analysen peke på perspektiver som deltagerne i programmet mener er avgjørende for et slikt samarbeid. I delen ser vi først og fremst på lederne som sitter i programstyret og som leder satsningen *Våre Unge i Larvik* sine perspektiver.

4.2.1 Ny ledelsespraksis

Lederne forteller de opplever etter de begynte å jobbe i programmet en endring av egen ledelsespraksis i egen organisasjon, samt et større fokus på tverrsektorielt samarbeid. Dette inkluderer både lederne som har vært med fra oppstart av programmet og de som har kommet til underveis.

En av de nyere lederne beskriver hvordan arbeidet i programmet har påvirket hans ledelsespraksis i egen organisasjon, at det gjør noe med hans interesse og fokus som leder: *Det er jo interessant å være med å utvikle nye måter å prøve å håndtere store utfordringer på [og] å reflektere sammen med andre faggrupper rundt de temaene som vi aldri klarer å finne løsning på, og [...] å få være med på utprøvinga.* Lederen opplever at sammenlignet med tilsvarende tidligere prosjekter er han her tettere på satsningen, har utviklet en dypere forståelse og innsikt som gjør noe med hans ledelsespraksis i egen organisasjon: *Jeg opplever nå [at] jeg er mye tettere på å følge de satsingene som foregår.* En annen leder med lengre fartstid i programmet og med lang og allsidig ledererfaring forteller om lignende opplevelse, og at det å være med i *Våre Unge* er helt annerledes enn tidligere erfaringer som leder.

Jeg har opplevd det som utrolig berikende. Noe av det kjekkeste jeg har gjort i hele mitt liv som leder. Og jeg har gjort mange rare ting som leder. Dette har vært kanskje noe av det kjekkeste jeg noen gang har gjort. Jeg veit ikke akkurat hvorfor det er sånn, men det har kanskje noe med at det er litt sånn, det er litt dette felles ansvaret og felles forpliktelsen som ikke noen krever av oss. Det er på en måte litt sånn, det er noe vi har utvikla, og noe vi ønsker å få til, og noe vi føler oss forplikta [til]. Vi føler oss forplikta til hverandre og til ungdommene.

Denne lederens erfaringer peker på at det ikke er bare formen eller aktiviteten som samler lederne på tvers av organisasjonen, det er noe mer som gjør at det er «noe av det kjekkeste han har gjort». Dette «noe mer» er *felles ansvar og forpliktelser* som utvikles gjennom at dette er noe de sammen har utviklet og villet. Det er ikke et påkrevd ansvar for eller forpliktelse til ungdommen og hverandre, det er ingen utenifra som pålegger dem dette. Opplevelsen av felles ansvar og forpliktelser har utviklet seg over tid, der lederne på tvers av organisasjoner har blitt bundet sammen mot målet og ønsket om å utvikle og få til tiltak inn mot ungdommene i kommune.

Videre beskriver lederne hvordan denne opplevelsen av felles ansvar og forpliktelser på tvers av organisasjoner og myndighetsnivå vokser fram. Flere av lederne peker på kulturen i samarbeidet som en av de viktigste hjørnesteinene som får det til å fungere, slik en av dem ordsetter det:

Jeg har vært borti masse tverrfaglige prosjekter i kommune og stat tidligere [...] som faller på steingrunn fordi ingen vil ta de store forpliktelsene. [...] Mens her er jeg trygg på at dette får vi til. Og dette kommer vi til å løse sammen. Og da er det ikke noe vanskelig. Den tryggheten jeg har i den gruppa der i forhold til oppdraget har jeg aldri

opplevd noe annet sted. Og jeg tror den er helt essensiell for å lykkes, også er det litt sånn vanskelig.

Lederen beskriver opplevelsen av at man ønsker å ta på seg de store forpliktelse. I tidligere samarbeid vedkommende har erfaringer fra, ble forpliktelsen pålagt og førte ikke nødvendigvis til forandring. Pålegget var uten forankring, og derfor fantes det ikke grobunn for forandring i organisasjonen. Motsatsen er det hen nå opplever gjennom samarbeidet i programstyret og mellom organisasjonene, som noe helt annerledes. Denne lederen som kom inn senere i prosjektet opplever at med ansvaret og forpliktelsene fulgte det med et fellesskap som ser på løsninger sammen og en trygghet i å bidra inn i fellesskapet. Man står ikke alene i forpliktelsen og ansvaret. Det er en bunnbjelke som formidler en opplevd tillit mellom partnerne og de iverksettelsene de gjør sammen Det som «pålegges» blir iverksatt etter å ha vært gjennom grundige prosesser i programrådet, og når det skal implementeres sitter hen med en trygghet om at dette løser vi sammen.

Lignende utsagn finner vi også hos de andre lederne i programstyret. Sett fra deres perspektiv har samarbeidet i Våre Unge forandret fokus fra kun å ha fokus på egen organisasjon til å ha fokus og et felles ansvar og ledelse på tvers av organisasjoner. Samtidig er de både orientert og investert i satsningene og er sikker på at de sammen skal gjøre en forskjell. Slik forplikter de seg til hverandre gjennom tett samarbeid, diskusjoner og utøvelse. Det ser ut som om dette også inspirerer dem som ledere og gir dem mer mot til å lede utover det som er uttalt forventninger til dem i sin organisasjon.

Ledelsespraksisen opplever lederne har påvirket samarbeidet på flere nivåer i de forskjellige organisasjonene. De opplever at programmet har bidratt til å utvikle en annen måte å jobbe på tvers ikke bare i ledelsesnivået, som for eksempel NAV og VGS:

Det er jo ingen tvil om at vi har fått bedre dialog med [den] videregående skole f.eks. på veiledernivå, eller førstelinjetjenesten. Også ikke bare på ledersida. Og på mellomledersida, for den saks skyld òg. Fordi oppdraget er såpass klart. Folk som jobber i Nav og i skole og sånn, er jo opptatt av ungdom. Vi er opptatt av mennesker. Derfor har vi gjerne tatt de utdannelsene vi har tatt. Så lenge det er såpass forankra at dette skal vi jobbe sammen om, så går det greit. Eller det går bra. Det spirer, da.

Slik det ser ut fra toppen er oppdraget i prosjektet tydelig og forankret nedover, noe som gjør at samarbeidet mellom organisasjonene spirer og det jobbes tverrfaglig med ungdom som sentrum. De hevder at fordi de ansatte er opptatt av ungdommen og har felles mål i sine jobber, gjør dette også noe med samarbeidet. Det blir samarbeid, ikke profesjonskamp.

4.1.1 Fundamentet for den nye ledelsespraksisen

Ledelsesutøvelsen i *Våre Unge* har slik sett hatt betydning for den enkelte leders ledelse av sin organisasjon og også hatt betydning for en opplevd samlet ansvar og forpliktelse gjennom å lede på tvers av organisasjonene. Det også intervjuene viser er nyansene i

hvordan dette har blitt utviklet og hvilke praksiser og ordninger som støtter opp under det delte ansvaret i programmet.

For å få til et slikt samarbeid må det foreligge, slik en leder uttrykker det, *vilje til å bruke tid på å diskutere sånne ting. Altså vi har samtaler om utvikling, reell samtale om utvikling og endring, fordi vi tror på det*. Det å møtes og utvikle felles forståelse, forståelse for hverandres organisasjon samt utvikle tiltak som skal gjøre en forskjell, krever vilje, tid og engasjement. Leder av Programrådet peker videre på:

Det er jo travle mennesker. Så det å finne tid og rom til å møtes, rett og slett, det er en utfordring. Og vi ser jo på diskusjonene vi har hele tiden. Jeg prøver å lede disse møtene. Det er de mest krevende møtene jeg leder, fordi det er så stort engasjement og vilje til å virkelig gå i dybden. Så det tenker jeg vel er kanskje en av de største utfordringene. Rom og tid til å gå i dybden og jobbe med det vi skal. Og så er det utfordrende for meg, for jeg ser helheten gjennom denne diskusjonen her, å få den helheten ned. Av og til blir det litt sånn fragmentert. Det er litt utfordrende.

For å kunne lede på tvers av organisasjoner må det settes av tid til dette og rom i ledelsesutøvelsen både sammen og i egen organisasjon. At det er utfordrende kan man forstå, ikke minst å ha tid nok til å gå i dybden noe både engasjementet og programmet krever. Som leder av gruppen må man i tillegg kunne se helhet og sammenheng for å lande diskusjoner, noe som er krevende, men slik de beskriver det også det som er viktig i programmet for å ha utvikling. Det kommer også fram i intervjuene at programrådet jevnlig må utfordre seg selv for å holde oppe viktigheten av å møtes og bruke nok tid på utviklingen av prosjektet. Slik de opplever det er det noe de må stadig jobber med for å opprettholde.

4.1.1.1 Delt ledelse, strategisk og operativ

Noen vil kanskje argumenter for at ledere på dette nivået burde delegere slike satsninger til andre nedover i systemet. Lederne i programmet er uenig og er tydelig på viktigheten av at ledelsen av programmet nettopp er plassert på ledelse av virksomhet eller høyere, som en forklarer: *vi har jo vært veldig bevisste på at rollene [i programmets ledelse] må være på ledernivå i styresammenheng. Du skal ikke delegere det til ildsjeler. [Programmet] skal være hekta fast i de som kan beslutte*. Det å ha ledere med beslutningsmyndighet, forankringen og ledelse for de som har denne rollen, mener de har hatt betydning for programmets progresjon. De peker på at slik sett er avstanden mellom beslutning, operasjonalisering og budsjett i alle organisasjoner kort og har potensialet til å ha umiddelbar virkning på arbeidet.

Betydningen av å være en leder som er både strategiske og operative samtidig understrekes som et viktig grep for å kunne få til forandring, slik denne lederen utdyper det:

Man lager veldig gode strategiske planer, men blir veldig lite operative. Mens vi på en måte har gjort det litt omvendt. Vi har laga strategiske planer og vært operative gjennom disse arbeidspakkene våre. Det har vært vår operative iverksetting av strategien. Og det har vi gjort parallelt. Ikke noe først og noe annet etterpå. Men begge deler samtidig. Og det tror jeg er et suksesskriterium. Og prøver det ut i småskala. Altså ikke vente. Ikke lag en svær strategisk plan, for så ruller det ut i sånn

storskala. Men teste det ut i småskala. Hekte det fast på ledernivå. For å synliggjøre at dette betyr noe for oss. Dette er viktig for oss. Og vi mener det. For vi som er på ledernivå, vi er operative, vi og. Så det er noen sårne ting vi kanskje har gjort litt annerledes. [...]

Når man ser en utfordring vil programstyret ikke vente på at alle strategiske planer er gjennomarbeidet og ferdige, men ønsker å være operative parallelt og heller prøve ut i mindre prosjekter som de kaller arbeidspakker (se 1.3 for mer beskrivelser). På den måten er de *både* operative og strategiske, og ser straks om dette er noe poeng i å rulle ut i hele organisasjonen, eller om noe må justeres eller forkastes. Disse parallelle prosessene er prosjektets styrke mener denne lederen, og det at lederne i programrådet er investert i utprøving understreker viktigheten av utprøvingene. På den måten blir ikke lederne bare strategiske og overlater til andre å være operative, men bli både strategiske og operative- i programrådet og i sin egen organisasjon. Det at ting ikke alltid vil virke blir da et premiss som de må ta høyde for.

Noe av samme tankesettet ligger bak finansieringen. Programmet er ikke basert på ekstern finansierte midler, det er kun de midlene hver organisasjon har til rådighet som er utgangspunktet. Som en av lederne sier om eksternt finansierte prosjekter: *kanskje stor suksess [er] knytta til det, og så dør de ut når prosjektmidlene ikke lenger kommer. De varer to år. Kjempesuksess. Og så var det ikke mer penger. Og så. Ja, det var dumt.*

Programstyret ser det er viktig at alle tiltak er del av driften, og de tiltakene som virker går fra utprøving til ordinær drift. De som ikke bidrar til forandring kuttes. Derfor vil man bort fra tidligere praksis og forankre utvikling i drift og budsjettene man har. *Vi har sagt at vi skal bruke de pengene vi har. Vi tilfører ikke midler. [...] Det skal være hekta fast på ledernivå, og det skal være hekta fast i beslutningstakere.* Fordelen ved at toppledelsen er operativ er at de kan ta beslutninger, ved delegering eller når et prosjekt skal implementeres i drift, har ikke de som leder prosjektet myndighet men er avhengig av friske midler inn. I programmet søker man å få til forandring innenfor de rammene man har. På den måten opplever lederne at veien til implementering i drift er kortere og mer realistisk å få til.

Det tverrfaglige arbeidet mener lederne har ført til at de jobber mer sømløst mellom organisasjonene. En av lederne peker på viktigheten av at alle opplever eierskap:

Det handler om en struktur som er delt eierskap, delt formelt eierskap. Ikke sånn at de andre er eiere. Men med et helt sånn formelt delt eierskap, som er et utgangspunkt for bidrag inn. Da er jo alle forplikta til å bidra inn, og også forplikta til å få gode resultater. Det er jo et premiss at den strukturen lå sånn. Jeg tror ikke det hadde hatt samme effekt dersom man hadde bestemt seg for at OK, Larvik kommune eier det, og de andre er bidragsyttere, liksom.

Det hen forteller at dette er et formelt delt eierskap, som likevel ikke er formelt i betydning at de eier det sammen eller at det finnes en kontrakt. Flere nevner denne «formelle kontrakten» som ikke er formalisert i vanlig forstand, men noe de mellom seg opplever som en formell kontrakt på at de er forpliktet og har ansvar i programmet. Hovedforpliktelsen er det at de sammen skal løse samfunnsutfordringen i kommunen med utenforskap mange ungdom

opplever i Larvik. Videre understreker denne lederen at de legger vekt på å praktisere *delt* eierskap i motsetning til et *fordelt* eierskap. Et fordelt eierskap ville ha betydd delegering eller oppdeling av ansvarsområde, der den ene lederen gjør en ting eller har ansvar for et område, en annen noe annet og at de som bidragsytere ikke har samme eierskap eller forpliktelser. Et delt eierskap i Våre Unge betyr derimot, slik de ser det, at de deler på ansvaret og har eierskap til det som foregår i programmet sammen, uansett hvilken organisasjon tiltaket befinner seg i.

4.1.2 Kultur for kollektiv ledelse

I samtalene rundt ledernes opplevelse av å lede sammen i Våre Unge brukes ofte begrepene felles ansvar og forpliktelse samt trygghet. Men hva betyr det egentlig? En leder beskriver en trygghet om at en slik gjennomgående grunnleggende tillit til at alle vil bidra inn i en felles løsning, men at det ikke betyr at de er enige om alt tvert imot:

Jeg tror det er en trygghet som er helt unik. [...] Fordi vi kan si 'jeg er uenig med deg'. Men det går ikke på person. Det er forskjell. For det går egentlig på det faglige perspektivet ditt. Og når det blir lagt der, så er det en helt unik trygghet. Og da kan det være høy temperatur i møtene. Og uten høy temperatur så tror jeg heller ikke vi kommer noen vei. Fordi vi tør å utfordre hverandre gjennom den trygghetsplattformen. Så jeg tror en av de viktigste verdiene vi egentlig jobber etter, er at vi er trygge på hverandre. Det går på person, det går på faget. Jo, vi har et enormt engasjement, alle sammen. Det tror jeg er kjempeviktig.

Lederne kommer fra forskjellige organisasjoner med forskjellige profesjonsprofiler, lovverk og myndighetsnivå. De ser tiltak fra forskjellige ståsted, har forskjellige utdanningsprofiler, oppdrag og ikke minst forskjellige mål som budsjettet skal nå. Alt dette og forståelsen av utfordringer møtes i deres diskusjoner. At de har ulik oppfatting er ingen overraskelse, men heller selvsagt. Likevel viser intervjuene at de har et mål om å møtes for å slipe seg på hverandre, og på den måten finne fellesskapet der de kan utfordre forskjellene og finne måter å utfordre egen praksis og skape ny praksis. De trenger å bryne seg på hverandre for å skape ny forståelse og fokus- sammen.

Tryggheten i lederfellesskapet løftes fram som en grunnleggende verdi som er en av bærebjelkene i samarbeidet. De vet og praktiserer at diskusjonene handler om sak ikke om person. Denne relasjonelle tryggheten legger et grunnlag for uenighet, diskusjoner og ha flere og heftige runder med diskusjoner før man lander på noe felles. Den høye temperaturen og uenigheten mener lederen i sitatet over at samarbeidet tåler, og at denne uenigheten og diskusjonene er et viktig premiss for programmets utvikling. Det å utfordre hverandre er ikke bare en verdi, men bevisst praksis, og en måte å få til både fundamentering i organisasjonene samt foredle argumentene og prosjektene. Dette forteller de skjer på grunn av tryggheten om og erfaringen med at de skille sak og person.

Så hva er det i dette samarbeidet som både påvirker ledernes ledelse innad i organisasjonen samt gjør de trygge på at de vil få til noe sammen? En av lederne forklarer hva dette kan bety i praksis med tanke på budsjett og samarbeid.

Hvis jeg mangler noen penger, så løses det. Eller hvis noen andre mangler noen penger, så kan jeg strekke ut en hånd. Jeg sitter ikke i de møtene her jeg er redd for, og «nå må vi ikke forplikte oss». Det er ikke den der frykten for å måtte gi for mye, da. Noen ganger i prosesser i kommuner, i budsjettprosesser, så kan det være sånn at hvis du legger ting på bordet i forhold til det, så plutselig opplever du at de er borte, og så er det slukt, og så er det noen som har vært og spilt et spill på andre sida som du ikke har skjønt. Men her opplever jeg overhodet ingenting av det.

Det er interessant at denne lederen viser til budsjettforhandlinger som et bilde der alle kjemper for sin sak, holder kortene skjult, men vet samtidig at man må inngå kompromiss. I programmet er det annerledes, man deler ansvaret og har forpliktelser også her. Det kan virke som dette samarbeidet i fellesskapet fører til at man er transparent, man gir og tar og vet at ingen har en skjult agenda, men vil bidra inn. Dette gjør noe med hen som leder, som kan rekke ut en hånd, være transparent i samarbeidet i fellesskapet for ungdommen i kommunen. Også andre ledere forteller at en slik forpliktelse og ansvar mot et felles mål krever også at man jobber noe mer utradisjonelt, man må våge å gjøre ting annerledes.

En av de nyere lederne peker på at det å utvikle en slik kultur og praksis på tvers er noe som har tatt tid og hardt arbeid, men at som ny har hen merket at grunnlaget for et slikt samarbeid er solid.

Det må gjøres en ordentlig onboarding inn i den måten å tenke på. Men det er gjort et så godt grunnarbeid der at kulturen i programstyret absorberer deg lett. Det er lett å være trygg. Litt lavere skuldre. Her kan jeg diskutere, snakke om ting uten at det er holdt mot meg. Det er lite politikk, lite spill. Det er oppdraget. Det er våre unge det går på. Det er interessant. For det er ikke et spill. Du kan spille med åpne kort. Du kan spille med åpne kort. Du blir ikke møtt med det seinere.

Opplevelsen for denne nye lederen er at det er gjort et så godt arbeid over tid med å finne formen for hvordan man best kan samarbeid i programstyret at som ny inkluderes du i kulturen raskt. Det mener denne lederen gjør det lettere for nye å bli inkludert i tankesettet. Selv som ny oppleves det lite risikabelt å diskutere og utfordre andre, da det er transparent og ikke spill mellom aktørene. Agendaen er deres felles mål: Våre Unge Larvik. Hen gjentar dette flere ganger at det ikke er noe spill eller politikk der man kan ha skjulte agendaer, motsatsen er at det er trygt for å understreke at det er reell opplevelse for hen..

Å få til et slikt transparent fellesskap på tvers av lovverk og styringssignaler er som pekt på tidligere i seg selv en utfordring. Denne praksisen betegner en leder som et sømløst samarbeid som har utviklet seg over tid: *Sømløsheten har utvikla seg på en måte parallelt med at en er blitt kjent og fortrolig med hverandres, at barrierene siloveggene blir mer borte.* som en annen leder peker på har det vært viktig å kjenne hverandres organisasjoner:

Vi er jo blitt veldig godt kjent med hverandres sektorer på tvers av forvaltningsnivå. Og vi bryter ned noen [siloe]. Den berømte silodiskusjonen som en har overalt. Det er jo en slags evinnelig diskusjon, dette med at en jobber i siloe. Og en klarer ikke å få det til. Men på en eller annen måte så har jo vi klart å få det til, da.

Det interessante er at det ikke bare er villet, eller at de diskuterer eller deler ansvar, men dette er en naturlig utvikling på grunn av hvordan de har samarbeidet i Programstyret. De har blitt kjent med hverandres felt, og da er det å *kjenne* her er også i betydning av å være fortrolige med hverandres organisasjoner og at barrierene mellom organisasjonene blir mindre. De blir ikke helt borte, men de blir mindre, og slik lederen her beskriver det opplever de ikke at de nå lenger jobber «i siloer», men har fått til å jobbe tverrfaglig og sømløst. Dette å kjenne hverandres sektorer har vært med på å bryte ned de veggene som vanligvis skiller dem. Kanskje diskusjonene i programstyret der de utfordre hverandre har åpnet for dette. I diskusjonene får de sette hverandres utgangspunkt og hva som påvirker beslutningene i hver enkelt organisasjon. Møtet gjør det mulig å finne muligheter samarbeidet byr på, da med målet om å få til best mulige tjenester for de unge i kommunene.

4.1.2.1 Programstyrets arbeidsform: Katalysator for kultur og trygghet i endret ledelse

Tryggheten og forpliktelsen som lederne beskriver i i intervjuene om samarbeidet rundt Våre unge ser ikke ut til å vokse fram i et tomrom. Tvert imot ser den ut til å være nært knyttet til hvordan programstyret er organisert og arbeider i praksis. Programstyrets arbeidsform kan slik sett forstås som en grunnstruktur som muliggjør utviklingen av en kultur som fremmer delt ledelse. Det ser ut til å handle mer enn samarbeid, mer som om en konkret ledelsesform som gjør det mulig å opptre som et tverrgående lederkollektiv med et felles oppdrag. Styret er som beskrevet sammensatt av ledere med beslutningsmyndighet i sine respektive organisasjoner. De jevnlige møtene er ikke bare arenaer for informasjonsutveksling, men heller for felles idéutvikling, prioritering og strategisk retning. En leder beskriver dette som noe mer enn et typisk samarbeidsforum:

Jeg sitter i programstyret som representant for [navn på org]. Det er et arbeidende styre, ikke bare saker som kommer opp og besluttes. Vi utvikler ideer sammen. [...] Det utfordrer meg som virksomhetsleder, fordi vi går ned på detaljer og diskuterer faglig – det er en annen rolle enn den jeg vanligvis har.

Denne måten å arbeide på etablerer en forpliktende praksis som utvisker skillelinjene mellom «mine» og «dine» ansvarsområder, og gir et konkret rammeverk for å lede i fellesskap. Det er ikke bare diskusjonene som er felles, men også retningen og ansvaret.

Måten styret strukturerer seg på gjør det mulig å utvikle tillit mellom virksomhetslederne over tid. Det er en kombinasjon av stabil deltakelse, tydelige roller, felles språk og kontinuitet i møtepunktene som skaper en relasjonell trygghet, en trygghet som igjen gjør det legitimt å utfordre hverandre. En av lederne beskriver hvordan dette fungerer i praksis:

Vi kan si 'jeg er uenig med deg'. Men det går ikke på person, det går på faget. Når det er lagt der, så er det en helt unik trygghet. Da kan det være høy temperatur i møtene. Og uten høy temperatur tror jeg ikke vi kommer noen vei.

Denne formen for trygghet gjør det mulig å utforske nye løsninger, justere kurs og ta risiko som er helt nødvendige komponenter i arbeidet med komplekse utfordringer som sosialt

utenforskap. Programstyrets arbeidsform gjør det ikke bare mulig å ta felles beslutninger, den gjør det mulig å utøve ledelse på en ny måte. Flere ledere forteller at det er i dette fellesskapet de får diskutert, prøvd ut og utfordret egne forståelser og ståsteder. En ny leder beskriver det slik: *Det er lett å være trygg. Litt lavere skuldre. Her kan jeg diskutere, snakke om ting uten at det er holdt mot meg. Det er lite politikk, lite spill. Det er oppdraget. Det er våre unge det går på*

Slik oppstår det et rom der ledere ikke bare representerer sine organisasjoner, men leder inn i og sammen i et felles prosjekt. Dette gjør at delt ledelse i Våre unge ikke først og fremst er et ideal, men en praksis – forankret i hvordan samarbeidet er strukturert og levd ut i programstyret. Arbeidsformen fungerer både som motor og plattform for kulturbygging, tillit og felles retning, og kan forstås som en forutsetning for at de får til å lede på tvers.

4.1.3 Spenninger og muligheter i samarbeidet

I intervjuene beskrives det hvordan det å jobbe på tvers av organisasjoner på denne måten også innebærer spenninger og utfordringer, slik en av lederne forteller:

Det er et arbeidende styre, men samtidig [på] et overordna nivå. Vi er jo virksomhetsledere, stort sett alle som sitter der, eller høyere. Så det er en interessant øvelse, og til tider litt krevende øvelse. For som leder for en stor organisasjon, så er jeg jo ikke faglig nedpå. Jeg var det for en tid, jeg har vært mellomleder, jeg har vært [lenger ned i organisasjonen], jeg har vært hele den veien. Og da hadde jeg mye mer kunnskap om de faglige forutsetningene for å lykkes. Samtidig jobber vi veldig operativt i programstyret. Så det utfordrer meg jo.

Denne lederen beskriver at det oppleves krevende å lede inn i egen organisasjon, samtidig som hen utøver delt ledelse på tvers av organisasjoner. På den ene siden opprettholdes ledelsen av virksomheten som for virksomhetslederne må være av overordnet karakter. «Normalt» sett beslutter lederen hva som skal gjøres, og så er andre som er de operative. Her i programmet leder lederen på en annen måte, dvs. delt ledelse sammen med de andre virksomhetslederne. Det betyr at virksomhetslederne leder på en annen måte og mer «hands on» i organisasjonen. Dette krever mer av ledelsen og utfordrer hen. *Og det er en helt annen rolle. Så jeg tror hvis jeg ikke hadde hatt den bakgrunnen min [...] så hadde det vært en veldig krevende måte å jobbe på. Jeg tror jeg hadde bidratt mye mindre, da. [...] Jeg måtte hele tida gått hjem og spurt.*

Det krever endel av topplederen å både være strategiske, ha et overordnet blikk samt være mer på deltaljenivå og operative. I tillegg skal lederne ha et delt eierskap og bidra inn med sin kompetanse for å sikre et helhetsbilde sammen med mange andre og både gi støtte og motstand. En kompleks situasjon som de hele tiden jobber med. Denne lederen peker på at hvis hen ikke hadde hatt den ledererfaringen hen har hatt på flere nivå, så ville det vært mer krevende.

Videre ser lederne at selv om det å samarbeide er krevende, så kan likevel samarbeidet komme inn i «vante former», noe de ser de må jobbe med.

Så snakka vi med om at vi kanskje har blitt litt for konforme. For det kan jo være faren ved at vi har det så bra at vi er så trygge på hverandre. Det blir veldig hyggelig. Vi møtes og prater, og så har vi det fint. Og så ruller vi gjennom en agenda, og så er vi kanskje ikke like kritiske til hverandres tjenester eller egne tjenester fordi det er konformt. Det er behagelig å være der, ikke sant. Det er typisk da du går i en felle hvor du blir for komfortabel med det. Men det var veldig fint, og det sier jo noen i gruppa òg, for da tok [en annen leder] opp det. Og vi var enige om at vi trenger å bruke mer tid på de radikale ideene og sitte ned og utfordre hverandre mer igjen. Sånn at vi ikke blir for komfortable.

Det er interessant at de i samarbeidet med å utfordre hverandre kanskje opplever å bli for enige og like, og at det igjen kan være en sovepute. Derfor jobber de med å utfordre hverandre til å være på jakt etter de gode og annerledes ideene som kan føre til noe mer for de unge i kommunen. De ser at det å komme dit at de blir enige raskt, ikke nødvendigvis gir god kvalitet i forslagene. Viktigheten av å være mer bevisste på å stille kritiske spørsmål til det de gjør blir understreket, selv om de i utgangspunktet er enige. De kan ikke sitte stille og være fornøyd med seg selv, de må passe på å være i bevegelse.

At samarbeidet krever bevegelse, betyr også et stykke tilsvarende innsats i egen organisasjon. En leder fortalte om reaksjoner fra andre ledere i samme stilling i andre kommuner om måten de jobber på i programmet, at de bidrar inn i andres organisasjoner utover det man er pålagt av lovverket. Denne lederen fastholder praksisen programmet har innført og hvorfor det er viktig, selv om man får motbør: *Men så ser vi gjennom dette her at det er ikke så enkelt. Skal du lykkes med de unge, så må du være mer dynamisk. Du må være villig til å gi og ta. Du må være villig til å si at vi øker litt på saksbehandlingstid. Fordi vi velger å sette av noen ressurser til ungdomsskole.* Konsekvensene av samarbeidsformen er at når du tar på deg denne felles forpliktelsen, eierskap og ansvar, så blir det annerledes prioriteringer også innad i egen organisasjon. Da kan det hende man må legge om eller ha et noe annet fokus. Hen peker på at det å være dynamisk, handlekraftig, initiativrik og kraftfull blir viktig.

Betydningen av å være klar for utvikling og forandring, se løsninger og ta avgjørelser gjennomgående understrekes. Det kan, som denne lederen peker på, bety at man både gir noe til andre og man får noe annet tilbake. Man ser utover sin egen organisasjon for å lykkes utvikling i egen sektor. Prioriteringene vil være noe organisasjonen merker, og som sikkert kan til tider være utfordrende for lederen.

En av lederne peker på viktigheten av timing for å lykkes.

Vi er jo et stort tankskip. Det tar tid å snu oss. Men det er fint mulig å gjøre det også ganske raskt. Hvis det kommer gjennom de riktige prosessene. [...] Hvis du treffer på de rette beslutningstakerne på rette tidspunktet, de rette effektene. Så det er helt klart mulig å endre [navn organisasjon]. [...] Timing, timing, timing.

Lederen viser at man må jobbe innad i egen organisasjon uansett hvor tregt man kan oppleve det, for å kunne få til forandring på lokalt plan. Bildet som brukes av et tankskip som vi vet vi betyr at å forandre kurs eller snu tar lang tid. Gjennom samarbeidet blir man utfordret

til å tenke at selv tankskip kan snu fortere enn man tror. Men som hen sier, det krever at hen kjenner egen organisasjon og at man er god på timing på alle nivå.

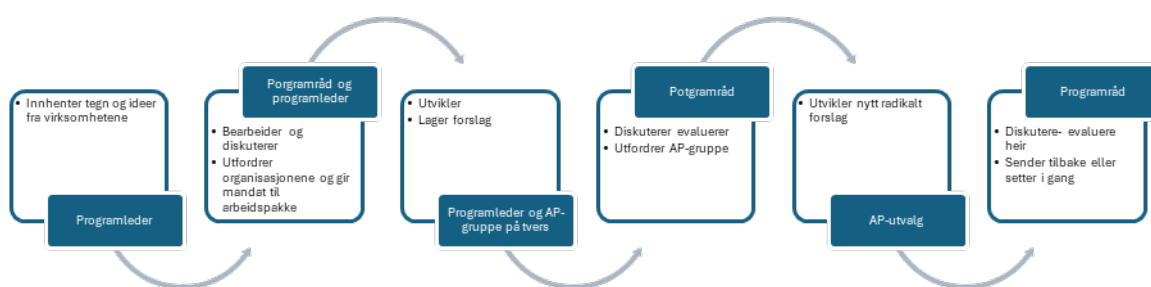
4.1.4 Arbeidspakker som omdreiningspunkt

Lederne i programstyret har fortalt mye om hvordan det de kaller arbeidspakkene er sentralt i det å lede «Våre unge». De omtaler dem som mindre innovasjonsprosjekter som settes i gang der det er behov for nye løsninger. I intervjuene får arbeidspakkene stor plass, ofte i sammenhenger der lederne forklarer hvordan de utøver delt ledelse, driver utvikling og samtidig er operative i programmet.

4.1.4.1 Hva arbeidspakker gjør for ledelse: porteføljestyring og parallell strategi/operativitet

Arbeidspakkene kan beskrives som et systematisk grep for å identifisere, prioritere og følge opp flere parallelle utprøvinger uten å binde programmet til én lineær utviklingsplan, som en porteføljemekanisme for ledelse. Programstyrets arbeid med arbeidspakker gir dermed en struktur for å lede både *strategisk* og *operativt* samtidig, ved at strategi formes gjennom løpende vurdering av hvilke utprøvinger som skal videreutvikles, justeres eller stoppes.

Nedenfor er gangen i jobben med å utvikle arbeidspakkene, der programleder er en nøkkel for å samle og indentifisere områder som bør jobbes med på tvers av organisasjonene. deretter gir programstyret etter grundige diskusjoner prosjektleder ansvaret til å lede en tverrfaglig gruppe som utvikler en arbeidspakke. Deretter kommer den tilbake til programstyret, som enten godkjenner eller sender tilbake for en mer radikal utforming. denne prosessen fortsetter til hele programstyret stiller seg bak og starter en utprøving.



Figur 1: Utvikling av arbeidspakker

En viktig arena for denne porteføljestyringen er programrådets årlige strategisamling, som fungerer som et kollektivt "punkt for rekalkibrering" av retning og prioriteringer. Som en leder beskriver:

Det er vel det som er inngangen. Vi har en årlig strategisamling hvor vi evaluerer arbeidspakkene vi har, og vurderer nye. Og det er vel egentlig etter innspill fra organisasjonen og deltakerne her i forhold til hva vi erkjenner at dette må vi ta tak i.

Her synliggjøres en ledelsespraksis som kombinerer strategisk retningssetting (hva bør programmet ta tak i) med operativ avklaring (hvilke arbeidspakker skal utvikles, og hvordan). Slik blir arbeidspakkene ikke bare "tiltak", men et operativt format som gjør det mulig å holde programmet i bevegelse, samtidig som prioriteringene forankres i kollektiv vurdering og innspill fra organisasjonene.

4.1.4.2 Hva arbeidspakker muliggjør: grenseflatearbeid, felles problemdefinisjon og koordinering på tvers

Lederne beskriver at arbeidspakkene særlig er viktige fordi de gjør det mulig å identifisere og bearbeide problemer som oppstår i grenseflatene mellom tjenester og nivåer.

Arbeidspakkene fungerer da som en felles arbeidsflate der ulike sektorer kan utvikle en delt problemforståelse og etablere koordinering på tvers – før utfordringer blir "sendt videre" eller individualisert som noen andres ansvar.

Et eksempel lederne bruker for å illustrere dette, handler om hvordan en arbeidspakke vokste fram av en diskusjon om manglende oversikt i overgangen mellom skole og NAV:

I diskusjon om Nav visste om alle som ikke var i arbeid mellom 18 og 29 [år], om de hadde fullført videregående eller ikke. Det utløste et skred av samtaler og undersøkelser. Det er nå i ferd med å bli kanskje en av de mest spennende arbeidspakkene vi har akkurat nå. Et klassisk Wicked problem, som går fullstendig på tvers av alle oss som jobber her.

Sitatet viser hvordan arbeidspakkelogikken gir et språk og et format for å håndtere det som omtales som et "wicked problem" – nettopp ved at problemet forstås som tverrgående og ikke løsbart innenfor én organisasjons grenser. I etterkant beskrives det hvordan arbeidspakkene endrer håndteringen av slike grenseflateproblemer fra oversending til felles innsiktsarbeid:

Før ville det være én organisasjon som forteller til samme sektor [om] utfordringen, og så sier de at noen andre må løse det. Men det er ingen naturlige møtearenaer for å kna dette, for å bli trygge sammen. Nå er det en avdelingsleder som leder arbeidspakken så nå blir det et felles innsiktsarbeid som er spredd på en helt annen måte. Nå er det arena for å diskutere dette, og sammen løse utfordringen.

Her framstår arbeidspakkene som en mekanisme som skaper møteplasser og arbeidsformer der delt eierskap kan realiseres i praksis: problemdefinisjonen deles, undersøkelsene gjøres i fellesskap, og koordinering etableres gjennom at flere aktører forpliktes i et felles arbeid. I dette perspektivet blir arbeidspakkene en struktur som gjør at lovverk og sektorgrenser ikke bare fungerer som "stoppunkter", men som rammer som kan tolkes og håndteres gjennom kollektiv bearbeiding. Derfor beskriver lederne også at:

Når slike mellomrom oppdages blir det utfra hva lederne forteller ingen skyldfordeling i programmet, men man jobber for å løse det. Det er et felles delt eierskap i praksis. Det at lovverket slik de opplever det stopper samarbeidet blir annerledes når de ser på dette sammen.

En sentral muliggjørende faktor i dette grenseflatearbeidet er programlederfunksjonen, som flere beskriver som avgjørende for å “sette prosessen i spill” gjennom å fange opp signaler og koble erfaringer på tvers. En leder formulerer det slik:

Så nøkkelrollen for å få Vår Unge til å funke, det er en programleder som har frie tøyler, og som kan være mye rundt, snakke om det og plukke opp. For det som er fint, er at han kan da plukke opp ideer gjennom dialogen med veiledere. Som kan bli arbeidspakker.

I analysen kan dette forstås som en grenseoverskridende funksjon (boundary spanning): en operativ kapasitet som kobler horisontale erfaringer fra førstelinjen med programstyrets prioritering og beslutningsrom. Flere ledere beskriver at denne funksjonen tilfører innsikt som ellers ikke ville vært tilgjengelig i styrets møter, og dermed styrker kvaliteten i problemforståelse og prioritering: ”... *Som gjør at han skaffer seg innsikt som jeg kanskje ikke gir når vi har programstyremøter. Og det er utrolig viktig, tror jeg. Hvis ikke så blir det sånn type ... Lederne har tenkt på noe lurt, og så er det ikke så lurt.*” Samtidig beskrives denne koordineringsfunksjonen også som en kilde til stabilitet og trygghet på tvers av organisasjonene: “*Vi helt avhengig av å ha en programleder som er veldig god. [...] Han investerer vi i alle sammen, man binder oss sammen. ... så opprettholdelsen og tryggheten [er der] hele tida. Vi blir sett og hørt alle sammen, [...]*”. Dette kan tolkes som at arbeidspakkene muliggjør koordinering på tvers, men at koordineringen også er avhengig av en funksjon som holder sammen informasjonsflyt, relasjoner og kontinuitet i samarbeidet.

4.1.4.3 Hva arbeidspakker krever: autorisering, risikobeskyttelse, mandat/tempo, læringssløyfer og skalering/avvikling

Lederne beskriver samtidig at arbeidspakkelogikken stiller tydelige krav til ledelse. For det første krever den autorisering, at programstyret både gir legitimitet til å prøve ut nye løsninger og tydelig signaliserer at utprøvingen er forankret i et felles ansvar. For det andre krever den risikobeskyttelse: at ledelsen aktivt gjør det legitimt å feile når man forsøker å være “radikal”.

Dette kommer tydelig fram når en leder beskriver hvordan et forslag ble stoppet og sendt tilbake fordi det ikke var tilstrekkelig nyskapende – og hvordan frykt for å mislykkes ble identifisert som hinder:

Jeg måtte gå inn og [ta en ny] runde sjøl. Jeg ble utfordra på det. Og så hadde jeg et møte med lederen i arbeidspakken som sa at det er jo helt rett, dette er jo ikke radikalt i det hele tatt. Og grunnen til det er at vi tør ikke mislykkes. Kan vi ikke gå inn i dette og tørre å mislykkes? ... «Nei, nå skal vi gjøre det! Vi skal tørre å mislykkes. Og gjennom det skal vi kjapt i gang.»

Her framstår programstyret ikke som en passiv godkjenner, men som en aktiv innovasjonsportvokter som skjerper ambisjonsnivået og samtidig bygger psykologisk sikkerhet for risiko. Det samme understrekes når lederne knytter “radikalitet” direkte til vilje til å akseptere usikkerhet: *“Hvis vi skal være radikale nok, så må vi tørre å mislykkes. For vi vet jo ikke resultatet. Det er ikke radikalt godt nok for oss hvis det bare er litt endring. [...] Dette har vært en treningssak. For det er vanskelig. Det er kanskje noe av det vanskeligste vi gjør. Men det er også det viktigste.”* Dette peker på arbeidspakkene som en treningsarena for ledelse: en praksis der lederne utvikler kapasitet til å stå i usikkerhet, og til å etterspørre effekt fremfor “trygg” etterlevelse. En leder beskriver dette som et arbeid med mentale modeller og mot til å prøve noe som ikke finnes ennå: *“Først [og fremst] så handler det jo om et tankesett. Det handler om å utfordre våre egne mentale modeller ... og ha mot til å faktisk prøve ut radikalt nye måter å operasjonalisere noe på ... og det krever ... dette horisontale nettverket ... vi må stå sammen i motet ...”*.

Et tredje krav ved arbeidspakkelogikken er mandat og tempo: lederne beskriver behovet for å komme i gang, men også for å bruke tid på å “kna” fram løsninger og etablere felles tankegods. Dette skaper et spenn mellom tempo i utprøving og grundighet i forankring. En leder setter ord på dette gjennom å koble risikotaking til tidkrevende kollektiv læring og spredning:

Jeg tror at vi beveger oss på en måte i ytterkanten av handlingsrommet hele tida. Vi tar oss jo tid til å ta de diskusjonene. Og nå har vi trent oss på den type samtaler så tar det to år å få tankegodset spredd seg til en organisasjon med 900 mennesker.

Dette illustrerer at arbeidspakkene ikke bare er “hurtige piloter”, men inngår i læringssløyfer som kan være langsomme når nye verdier og praksiser skal settes både horisontalt og vertikalt. En fjerde forutsetning handler om å håndtere lovverk som reelle rammer i arbeidet – særlig knyttet til informasjonsdeling og taushetsplikt: *“Og taushetsplikten. Lovverket er hemmende ... Kan vi, kan vi ikke? ... vi skal bevege oss helt i randsona av det som er tillatt ... og vi tror at det er et handlingsrom som ikke blir brukt.”*

I dette perspektivet blir ledelse i arbeidspakkene også et spørsmål om juridisk og institusjonelt håndverk: å utforske handlingsrommet i lovverket, uten å stoppe utvikling gjennom for tidkrevende unntaksprosesser, og samtidig holde seg innenfor det legitime. Over tid beskrives dette som en kompetanse som utvikles i fellesskap.

Til sist krever arbeidspakkelogikken *skalering og avvikling*: Når programstyret først “lander” på at en arbeidspakke er nyskapende nok, beskrives en forventning om helhjertet støtte og felles eierskap – også dersom forsøket mislykkes:

Før vi lander på at nå er vi kommet til det punktet at det er nyskapende nok til å teste det ut ... og da må vi gjøre det 100 %. Alle sammen må stille seg bak det ... Kanskje det går helt på trynet, men dette stiller vi oss bak. ... Og så piloterer vi det i småskala.

4.1.5 Oppsummering

Analysen viser at «Våre unge» representerer en tverrsektoriell satsning der ledelse ikke primært utøves gjennom tradisjonell styring på avstand, men gjennom en delt, operativ og strategisk ledelsespraksis på tvers av organisasjoner og forvaltningsnivå. Lederne beskriver et tydelig ambisjonsnivå om å unngå «mer av det samme», og heller utvikle og teste løsninger som bryter med etablerte spor. Dette «radikale» forstås ikke bare som nye tiltak, men som en villet og vedvarende orientering mot å utfordre egne mentale modeller, etablert praksis og – i yttergrensene – rammene for handlingsrommet.

Et gjennomgående funn er at deltagelse i programmet oppleves å endre ledernes praksis på to nivåer samtidig: For det første beskriver flere at de blir «tettere på» utviklingsarbeid enn de vanligvis er som toppledere, og at dette gir ny innsikt som påvirker hvordan de leder i egen organisasjon. For det andre beskrives ledelsen i programstyret som et tverrinstitusjonelt lederfellesskap der ansvar og forpliktelse ikke er noe som pålegges utenfra, men noe som utvikles over tid gjennom felles arbeid og gjensidig avhengighet. Sitatene peker på at dette fellesskapet oppleves som uvanlig berikende og motiverende, nettopp fordi det er knyttet til en delt forpliktelse overfor ungdommene og hverandre.

En sentral forklaringsmekanisme i materialet er at programmet synes å ha etablert en tillit- og trygghetsbasert samarbeidskultur som fungerer som en beskyttelsesfaktor for ledelse i komplekse, tverrsektorielle prosesser. Tryggheten beskrives ikke som fravær av uenighet, men som evnen til å tåle «høy temperatur» fordi uenighet plasseres i fag og sak fremfor person. Nettopp denne formen for relasjonell trygghet fremstår som et suksesskriterium: Den gjør det mulig å utfordre hverandre, stille kritiske spørsmål og holde oppe krav til radikalitet – uten at samarbeidet bryter sammen i profesjonskamp, budsjettspill eller ansvarsfraskrivelse. Flere peker på at det å «spille med åpne kort» og unngå skjulte agendaer skaper lavere skuldre, lettere onboarding av nye ledere, og en opplevelse av at «dette løser vi sammen».

Videre viser analysen at samarbeidet bidrar til økt kunnskap om og fortrolighet med hverandres organisasjoner, noe som igjen ser ut til å senke terskelen for koordinering og felles problemløsning. Lederne beskriver at de blir kjent med sektorenes ulike rammer, oppdrag og begrensninger, og at «siloveggene» dermed blir lavere. Dette er ikke fremstilt som en enkel eller automatisk prosess, men som et resultat av kontinuerlige diskusjoner, tidkrevende forankring og en arbeidsform der lederne faktisk «sliper seg» mot hverandre.

Samtidig fremkommer det at denne samarbeidsformen krever betydelig ledelsesarbeid. Lederne peker på tid, rom og utholdenhet som grunnbetingelser: møtene er krevende nettopp fordi engasjementet er høyt og diskusjonene går i dybden, og fordi det tar lang tid å få «tankegodset» til å spre seg vertikalt i store organisasjoner. I tillegg beskrives en vedvarende spenning mellom trygghet og risiko for konformitet: når relasjonene blir for gode kan det bli «for hyggelig», og dermed mindre kritisk og mindre radikalt. Dette peker på en bevissthet om at kulturen må holdes i bevegelse gjennom aktivt arbeid med kritikk, utfordring og prioritering av tid til radikale ideer.

Arbeidspakkene framstår i materialet som et særlig viktig omdreiningspunkt som knytter sammen strategi og operativitet. Analytisk framstår arbeidspakkene som en porteføljelogikk for ledelse: et system for å identifisere behov, prioritere, prøve ut i småskala og beslutte skalering eller avvikling. Denne strukturen muliggjør samtidig grenseflatearbeid, felles problemdefinisjon og koordinering på tvers, ved at utfordringer ikke lenger «sendes videre», men gjøres til felles innsiktsarbeid og felles ansvar. Når svakheter i informasjonsflyt, systemintegrasjon eller regelverk identifiseres, fremheves det at programmet håndterer disse gjennom felles problemløsning fremfor skyldplassering, noe som endrer hvordan lovverkets begrensninger tolkes og praktiseres.

Materialet viser også at arbeidspakkelogikken stiller tydelige krav til ledelse: Den krever autorisering (tydelig legitimering fra programstyret), risikobeskyttelse (en «felles fallskjerm» for å tørre å feile), tydelige mandater og tempo, læringssløyfer over tid, samt kapasitet til å beslutte skalering eller avvikling. I denne rammen blir det å «tøye» handlingsrommet – også i møte med hemmende regelverk, særlig knyttet til taushetsplikt – et kontinuerlig ledelsesarbeid. Samlet sett framstår det som at det er nettopp kombinasjonen av delt eierskap, kollektiv risikotaking og forpliktende arbeidsformer som gjør det mulig å bevege seg i ytterkanten av handlingsrommet uten at samarbeidet stopper opp.

Avslutningsvis peker analysen på at programlederfunksjonen bidrar som en operativ, grensekryssende kapasitet som binder sammen horisontale erfaringer fra førstelinjen med programstyrets prioriteringer. Programlederrollen beskrives som viktig både for å fange opp signaler og ideer «nedenfra» (bottom-up), og for å stabilisere relasjoner og trygghet på tvers. Samtidig antydes en mulig sårbarhet: når koordinering og sammenbinding blir sterkt avhengig av én funksjon, øker risikoen for personavhengighet – noe som understreker betydningen av at praksisene og strukturene rundt rollen er robuste.

Oppsummert viser resultatene at «Våre unge» kan forstås som en form for delt tverrinstitusjonell ledelse kjennetegnet av (1) et «formelt» delt eierskap og felles forpliktelse, (2) en tillits- og trygghetsbasert ledelseskultur som muliggjør uenighet, kritikk og radikalitet, og (3) en organisatorisk utviklingslogikk der arbeidspakker og programlederfunksjon driver både horisontal koordinering og vertikal forankring. I sum framstår ledelse her som et kollektivt, risikobærende og læringsorientert arbeid som søker å bryte med etablerte spor – samtidig som det kontinuerlig må vedlikeholdes for å unngå stagnasjon, konformitet og hemmende strukturer.

Tabell 2: Oppsummering tverrsektoriell ledelse

	Ledelsespraksis	Organisasjons utvikling	kultur
Før	Mer fokus på egen organisasjon Deler ut/delegere oppgaver Strategisk ledelse	Mer fokus på egen organisasjons mål og oppdrag Utvikling av egen organisasjon	Lavere tillit på tvers av organisasjon Min organisasjons behov mer i fokus Fokus på de unge som min organisasjon møter Mer lukket for andre virksomheter
Etter	Fokus: Delt tverrsektorielt ledelse Lede sammen Dele lederansvar,-forpliktelse,-eierskap Operativ og strategisk ledelse	Fokus på helheten på tvers av organisasjoner Utvikler et samarbeidsrom på tvers av virksomheter Jobber både horisontalt og vertikalt mellom organisasjoner	Høy grad av tillit til andre organisasjoner Felles språk og forståelse Felles mål Kunnskap om andre organisasjon Hva kan jeg bidra med? Felles risiko «Radikale» nye tiltak

Analysen i kapittel 4.1 har vist hvordan ledelse av Våre unge utvikles som tverrsektoriell praksis, der delt eierskap, tillittsbaserte relasjoner og arbeidspakker fungerer som sentrale mekanismer for koordinering og nytenkning. Samtidig reiser denne ledelsesformen spørsmål om hvordan intensjoner, beslutninger og strukturer faktisk forankres og omsettes i arbeidshverdagen til dem som står nærmest ungdommene. For å få et mer helhetlig bilde av ledelse som praksis, er det derfor nødvendig å undersøke hvordan de samme mekanismene oppleves, tolkes og til dels utfordres på operativt nivå og i førstelinjen. I følgende utvides analysen ved å trekke inn perspektiver fra andre ansatte i programmet, med særlig synliggjøring av hvordan tverrsektoriell ledelse både muliggjør og begrenser handlingsrom i møte med konkrete krav, prioriteringer og institusjonelle rammer.

4.2 Perspektiver fra andre ansatte i prosjektet Våre unge

I denne delen videreføres analysen ved å trekke inn perspektiver fra andre ansatte i Våre unge: rektorer ved ungdomsskoler, avdelingsledere og lærere i videregående skole, ledere og ansatte i NAV, samt øvrige kommunalt ansatte. Informantene representerer både operativt nivå og førstelinje, og materialet belyser hvordan den tverrsektorielle ledelsesformen som ble identifisert i ledelsesanalysen – preget av (1) formelt delt eierskap og felles forpliktelse, (2) tillits- og trygghetsbasert ledelseskultur som rommer uenighet, kritikk og radikalitet, og (3) en organisatorisk utviklingslogikk der arbeidspakker og programlederfunksjon driver horisontal koordinering og vertikal forankring – forankres, oversettes og utfordres i praksis.

Et sentralt funn er at de samme strukturtrekkene som beskrives på ledelsesnivå i stor grad gjenfinnes i de ansattes fortellinger, men med tydeligere vekt på konsekvenser i arbeidshverdagen, samt mer eksplisitt synliggjøring av spenninger knyttet til kapasitet, prioritering og institusjonelle rammer. Analysen organiseres derfor etter de tre hovedtrekkene, og skiller underveis mellom (A) mellomledere og (B) andre ansatte/førstelinje, der dette fremstår analytisk relevant.

4.2.1 Formelt delt eierskap og felles forpliktelse

4.2.1.1 Mellomledere: eierskap som ansvar for risiko, legitimitet og prioritering

Blant mellomlederne beskrives det delte eierskapet i Våre unge som nært knyttet til lederansvar for valg som innebærer risiko – både faglig, organisatorisk og relasjonelt. For rektorene ved ungdomsskolene handler eierskap ikke først og fremst om å følge etablerte prosedyrer, men om å ta ansvar for beslutninger som kan utløse reaksjoner fra foresatte, ansatte eller andre deler av systemet. En mellomleder formulerer dette tydelig:

Jeg har vært veldig tydelig på at det er jeg som må ta støyten. Hvis noe ikke går, hvis noe som mangler vurderingsgrunnlag, hvis det er foreldre som reagerer, eller det blir spørsmål rundt lovverket, så er det mitt ansvar. Og det gjør noe med hvor modige andre tør å være.

Eierskap forstås her som en aktiv og beskyttende lederrolle, der mellomlederen fungerer som buffer mellom eksperimenterende praksis og et regelstyrt system. Flere rektorer beskriver at denne typen ansvarstaking er avgjørende for å skape reelt handlingsrom i organisasjonen. Samtidig viser materialet at eierskap ikke kan tas for gitt, men må bygges kontinuerlig. En skoleleder reflekterer over hvordan manglende forankring ble synlig først i etterkant: *«Det jeg trodde ... var at dette var godt forankret, det var det ikke. Det var verken forankret i ledergruppa, og langt mindre ute i personalet.»*. Dette peker på et sentralt analytisk poeng: Selv om eierskapet er formelt delt på tvers av sektorer, er det i praksis sårbart og avhengig av aktivt arbeid med legitimering og oversettelse i egen organisasjon.

4.2.1.2 Førstelinje og andre ansatte: eierskap som mening – men også som personavhengighet

For lærere og andre ansatte beskrives eierskap og felles forpliktelse i større grad gjennom opplevd mening i arbeidet. Flere forteller at Våre unge representerer et brudd med tidligere praksis der ungdommer raskt ble definert som «ferdige» når tiltak ikke fungerte. En ansatt beskriver dette som et grunnleggende skifte: *«Tidligere ble en elev gjerne skrevet ut av tiltak Mellomlederne beskriver Våre unge som et rom der ledelse i mindre grad handler om å sikre forutsigbarhet, og i større grad om å håndtere usikkerhet. Flere avdelingsledere i videregående skole peker på at ledelse i prosjektet skjer parallelt med praksis – ikke i forkant av den. En avdelingsleder uttrykker dette slik: dersom praksis ikke fungerte med én gang, men her går vi en runde, to, en gang til ... i dialog hele veien.»* Eierskapet knyttes her til en vilje til å stå i ungdommenes prosesser over tid, også når utfallet er usikkert. Samtidig uttrykker flere ansatte at dette eierskapet ofte bæres av enkeltpersoner som strekker seg langt utover ordinære forventninger. En ansatt beskriver dette eksplisitt: *«Vi har jo stått på veldig ... Mye mer enn det er forventet av en ansatt ... så vi strekker oss langt.»*

Når eierskap i praksis blir tett koblet til personlig engasjement og ekstra innsats, oppstår det også usikkerhet om bærekraft. Flere peker på at prosjektet kan oppleves som «vår greie», heller enn som en integrert del av organisasjonens felles ansvar, noe som gjør eierskapet både sterkt og skjørt på samme tid. *«Jeg føler ikke alltid at resten av skolen vet hva vi driver med. Det blir litt vår greie, og det er jo ikke bra.»*

4.2.2 Tillits- og trygghetsbasert ledelseskultur som rommer uenighet, kritikk og radikalitet

4.2.2.1 Mellomledere: trygghet for å lede i det uavklarte

Mellomlederne beskriver Våre unge som et rom der ledelse i mindre grad handler om å sikre forutsigbarhet, og i større grad om å håndtere usikkerhet. Flere avdelingsledere i videregående skole peker på at ledelse i prosjektet skjer parallelt med praksis – ikke i forkant av den. En avdelingsleder uttrykker dette slik: *«Vi har et problem vi ikke helt vet hvordan vi skal løse. Hvis det hadde vært enkelt, så hadde vi gjort det for lenge siden [...] så vi har noen tanker, også setter vi i gang, og så justerer vi underveis.»* Denne måten å lede på beskrives som krevende, men nødvendig i møte med ungdommer som står i fare for å falle helt ut av skoleløpet. Tryggheten knyttes særlig til signaler ovenfra om at det er akseptabelt å feile. En annen avdelingsleder utdyper: *«Når du driver med radikal tjenesteinnovasjon, gjør man noe man ikke har gjort før – enten at det er nye personer som samarbeider, nye nivåer, eller at man setter sammen virkemidler på en annen måte, eller trekker inn aktører man vanligvis ikke tør bruke.»* Videre knyttes denne radikaliteten direkte til støtte fra prosjektets ledelse og styringsstruktur: *«Gjennom lederne i Våre unge og i styret [vet vi] at det er helt i orden. At jeg mister ikke jobben min for det om [...] det ikke får det resultatet vi håper på. [...] Ja vel, det er det det er. [...] Vi bare kjører på.»* Trygghet forstås her ikke som fravær av konflikt, men som en institusjonell aksept for å ta risiko, stå i uenighet og jobbe med uferdige løsninger.

4.2.2.2 Førstelinje: tillit som fleksibilitet – og kilde til spenning

For lærere og andre ansatte kommer den tillitsbaserte kulturen særlig til uttrykk i hverdagspraksiser preget av fleksibilitet og lokal tilpasning. Flere beskriver hvordan prosjektet har gitt rom for å gjøre mer enn det ordinære rammer vanligvis tillater. En lærer sier: *«Da fikk man litt mandat til å trykke til litt ekstra. Å gjøre ting man normalt sett ikke opplever at man kan prioritere.»* Samtidig synliggjør materialet tydelige spenninger mellom denne fleksibiliteten og eksisterende strukturer. En ansatt uttrykker frustrasjon over at systemet fortsatt oppleves som rigid: *«Skolens system er fortsatt veldig A4.»*

Denne spenningen blir særlig tydelig i spørsmål om ansvar og oppfølging. Flere ansatte beskriver hvordan de opplever et ansvar for å følge ungdommene også etter overganger, mens andre deler av organisasjonen definerer dette som utenfor sitt mandat: *«De tenker at nå er de ute i lære, nå er ikke de vårt ansvar lenger. Men vi mener at hvis vi bare slipper dem nå ... så er vi redde for at mange av de [vil] bare faller [fra].»* De ansatte peker her på en viktig distinksjon om denne tillitskulturen. Den gir rom for radikal praksis, men denne praksisen kolliderer også tidvis med organisatoriske grenseoppganger som ikke er tilpasset en mer helhetlig forståelse av ansvar.

4.2.3 Arbeidspakker og programlederfunksjon som organisatorisk utviklingslogikk

På tvers av informantgrupper beskrives arbeidspakkene som selve motoren i Våre unge. Det er her samarbeid blir konkret, og det er her nye løsninger prøves ut. En deltaker beskriver arbeidspakkene slik:

Hele poenget med Våre unge og arbeidspakkene [er] at vi har et problem, og ofte et komplekst problem, som vi ikke helt vet hvordan vi skal løse. Hvis det hadde vært enkelt, så hadde vi gjort det. Og så har vi noen tanker, og så setter vi i gang.

Arbeidspakkene beskrives som fleksible og eksperimenterende, men også som krevende. Flere peker på at de forutsetter høy grad av personlig engasjement og vilje til å stå i usikkerhet. En fagperson sier: *«Vi har ikke fått noe ekstra tid, men vi gjør det fordi vi tror det er viktig. Og fordi det gir mening.»*

Samtidig fremhever flere informanter betydningen av programlederrollen som et bindeledd mellom arbeidspakkene og overordnet nivå. Programleder beskrives som en aktør som både er tett på praksisfeltet og i dialog med styringsstrukturen, og som dermed kan oversette erfaringer oppover og på tvers. Dette fremstår som avgjørende for at arbeidspakkene ikke skal utvikle seg isolert. Likevel peker flere på at vertikal forankring er ujevn. Noen ansatte opplever at kolleger og ledere utenfor arbeidspakkene har begrenset kjennskap til hva som faktisk gjøres, noe som skaper avstand og tidvis motstand. En lærer uttrykker dette slik: *«Jeg føler ikke alltid at resten av skolen vet hva vi driver med. Det blir litt vår greie, og det er jo ikke bra.»*

4.2.4 Oppsummering

Analysen av andre ansattes perspektiver viser at Våre unge i praksis utøves som en form for delt tverrinstitusjonell ledelse der eierskap, tillit og organisatorisk utvikling ikke primært er forankret i formelle strukturer alene, men realiseres gjennom konkrete praksiser, relasjoner og ansvarstaking i hverdagen. Samtidig synliggjør materialet at disse mekanismene er ujevnt fordelt og situert, og at de får ulike uttrykk avhengig av aktørenes posisjon, handlingsrom og nærhet til kjerneoppgavene.

For mellomlederne trer eierskap særlig frem som et spørsmål om legitimitet, risiko og prioritering. Delt eierskap innebærer her å ta ansvar for beslutninger som utfordrer etablerte rammer, og å fungere som buffer mellom eksperimenterende praksis og regelstyrte systemer. Denne ansvarstakingen fremstår som en sentral forutsetning for at nybrottsarbeid skal være mulig, men gjør også ledelsesrollen mer personlig, eksponert og sårbar. Eierskap er dermed ikke en stabil tilstand, men en kontinuerlig praksis som må forhandles og legitimeres både oppover og nedover i organisasjonen.

Blant lærere og andre ansatte kommer eierskap og felles forpliktelse til uttrykk gjennom mening, relasjonelt arbeid og fleksibilitet i møte med ungdommenes behov. Her forstås eierskap mindre som formell beslutningsmyndighet, og mer som vilje til å stå i usikre prosesser over tid. Samtidig viser analysen at når eierskap i praksis i stor grad bæres av personlig engasjement og ekstra innsats, oppstår det usikkerhet knyttet til bærekraft. Prosjektet kan da fremstå som avgrenset til en kjerne av involverte – «vår greie» – snarere enn som et kollektivt organisatorisk ansvar. Dette gjør eierskapet paradoksalt: sterkt i sin intensitet og forpliktelse, men skjørt i sin institusjonelle forankring.

Den tillits- og trygghetsbaserte ledelseskulturen fremstår på tvers av nivåer som en avgjørende muliggjørende betingelse. Analysen viser imidlertid at trygghet ikke primært handler om fravær av konflikt, men om aksept for uenighet, usikkerhet og risiko som legitime sider ved utviklingsarbeid. Denne formen for psykologisk og institusjonell trygghet åpner for radikalitet og eksperimentering, men er samtidig betinget av kontinuerlig støtte fra ledelsen og avklarte rammer for ansvar. Der denne støtten er ujevn eller implisitt, kan tryggheten raskt bli personavhengig og dermed mindre robust over tid.

Videre viser analysen at arbeidspakkene fungerer som prosjektets sentrale organisatoriske utviklingslogikk. De utgjør arenaer der horisontal koordinering på tvers av sektorer kobles med vertikal forankring i styringslinjene, og der læring skjer gjennom utprøving snarere enn implementering av ferdige løsninger. Samtidig tydeliggjør materialet at denne utviklingslogikken også synliggjør systemiske begrensninger: Arbeidspakkene muliggjør fleksibilitet og innovasjon i avgrensede kontekster, men møter motstand når nye praksiser skal institusjonaliseres eller integreres i ordinær drift. Det oppstår dermed en vedvarende spenning mellom midlertidig handlingsrom og varig strukturell endring.

Samlet sett peker analysen på at delt ledelsesforbedring og radikal innovasjon blir dermed ikke et avvik, men en del av selve dynamikken i prosjektet i *Våre unge* ikke kan forstås som en ferdig modell, men som et pågående organisatorisk arbeid som kontinuerlig balanserer mellom person og system, fleksibilitet og struktur, og lokal handlekraft og institusjonell bærekraft. Denne formen for ledelse skaper et betydelig handlingsrom for å møte komplekse utfordringer knyttet til ungt utenforskap, men forutsetter samtidig aktivt arbeid med forankring, kapasitet og kollektivisering av ansvar dersom den skal kunne videreføres og skaleres over tid.

4.3 Oppsummering av analysen

Samlet viser resultat- og analysekapittelet at ledelse i *Våre Unge* kan forstås som en form for delt tverrinstitusjonell ledelse der styring, koordinering og utvikling skjer gjennom et forpliktende samspill mellom toppledelse, mellomledere og førstelinje på tvers av sektorer. På tvers av intervjuene framtrer en gjennomgående entusiasme for samarbeidsformen og en tydelig ambisjon om å unngå «mer av det samme» for ungdom i utsatte livssituasjoner. Denne ambisjonen beskrives som en villet orientering mot å prøve ut løsninger som bryter med etablerte spor – ofte omtalt som «radikalt» – og innebærer at ledelse i programmet i mindre grad handler om styring på avstand og i større grad om å skape handlingsrom, tåle usikkerhet og drive læring gjennom praksisnær utprøving.

Oppsummeringen tydeliggjør tre sammenhengende funn som binder leder- og ansattperspektivene sammen:

1. Et «formelt» delt eierskap og felles forpliktelse – kollektiv orientering, men ulik forankring

Et gjennomgående funn er at programmet hviler på et formelt delt eierskap som fungerer som et premiss for at alle parter skal bidra inn og samtidig stå ansvarlig for resultater. Lederne beskriver denne strukturen som avgjørende fordi den etablerer en felles forpliktelse som går på tvers av sektorlogikk og bidragsytterrolle: Hvis eierskapet hadde vært plassert i én organisasjon, ville programmet ikke hatt samme kraft og samme gjensidige ansvar. I materialet fra ledere framstår dette eierskapet som en “formell kontrakt” som ikke nødvendigvis er juridisk formalisert, men som likevel oppleves som forpliktende gjennom praksis, stabil deltakelse og felles beslutningsrom.

Samtidig viser perspektivene fra andre ansatte hvordan dette delte eierskapet må oversettes og realiseres i hverdagspraksis. For mellomledere handler eierskap særlig om å bære risiko og legitimere fleksible løsninger innenfor regelstyrte systemer – å «ta støyten» når nye grep utfordrer vurderingsgrunnlag, foreldrekrav eller organisatoriske forventninger. For førstelinjen uttrykkes eierskap primært som mening, relasjonelt ansvar og vilje til å stå i ungdommenes prosesser over tid. Analysen viser imidlertid også at eierskapet ikke er jevnt forankret: Flere ansatte beskriver at prosjektet i perioder kan fremstå som avgrenset til en kjerne – «vår

greie» – noe som synliggjør at kollektiv forpliktelse både kan være sterk i intensjon og skjørt i institusjonell integrasjon.

2. En tillits- og trygghetsbasert ledelseskultur – «høy temperatur» som arbeidsform, men med risiko for personavhengighet og konformitet

Et annet sentralt funn er at programmet preges av en tillits- og trygghetsbasert samarbeidskultur som muliggjør uenighet, kritikk og radikalitet. Lederne beskriver tryggheten som «helt unik» og understreker at det er legitimt å si «jeg er uenig med deg» fordi uenighet plasseres i sak og fag heller enn person. Denne psykologiske tryggheten framstår som en nøkkelmekanisme fordi den gjør det mulig å ha «høy temperatur» i møtene uten at samarbeidet bryter sammen – og fordi den motvirker klassiske fallgruver i tverrsektorielt samarbeid som profesjonskamp, budsjettspill og ansvarsfraskrivelse. For nye ledere beskrives kulturen som absorpsjonsdyktig: onboarding oppleves som reell, og det er «lite politikk, lite spill», noe som senker terskelen for å utfordre og delta aktivt.

Andre ansatte bekrefter mye av dette bildet, men nyanserer det ved å synliggjøre hvordan trygghet også må materialiseres som konkret støtte i arbeidshverdagen. For avdelingsledere i videregående beskrives tryggheten som et premiss for å lede i det uavklarte, der man «setter i gang» og «justerer underveis» fordi problemene ikke har ferdige løsninger. For lærere og andre ansatte kommer tryggheten til uttrykk som mandat til fleksibilitet og til å «trykke til litt ekstra». Samtidig viser analysen at trygghetskulturen har en dobbelthet: Når handlingsrommet i praksis bæres av enkeltpersoners ekstra innsats, kan det skape belastning og usikkerhet om bærekraft. I tillegg peker lederne selv på en innebygd risiko: når relasjonene blir for gode kan samarbeidet bli «for konformt» og «for hyggelig», og dermed mindre kritisk og mindre radikalt. Dermed framstår trygghet i Våre unge ikke som en stabil tilstand, men som noe som kontinuerlig må vedlikeholdes gjennom aktivt arbeid med kritikk, temperatur og ambisjonsnivå.

3. En organisatorisk utviklingslogikk der arbeidspakker og programlederfunksjon driver horisontal koordinering og vertikal forankring

Det tredje hovedfunnet er at programmet drives av en tydelig utviklingslogikk der arbeidspakkene utgjør et organisatorisk nav for eksperimentering, læring og porteføljestyring, mens programlederfunksjonen fungerer som en koordinerende og sammenbindende kapasitet. Lederne beskriver arbeidspakkene som en måte å lede strategisk og operativt parallelt: man tester i småskala, evaluerer, justerer og beslutter skalering eller avvikling. Denne logikken reduserer avstanden mellom beslutning og iverksetting, fordi programstyret er «heftet fast» i beslutningstakere med myndighet og budsjettansvar.

Videre framstår arbeidspakkene som en mekanisme for horisontal koordinering: de etablerer en felles arbeidsflate der grenseflateproblemer ikke «sendes videre», men bearbeides som felles innsiktsarbeid og felles ansvar. Slik kan «wicked problems» håndteres som tverrgående utfordringer, der lovverk og sektorgrenser ikke forsvinner, men tolkes og navigeres i

fellesskap. Programlederrollen beskrives som særlig viktig nettopp fordi den kobler horisontale erfaringer fra veiledere og førstelinje til programstyrets prioriteringer og beslutningsrom. Denne funksjonen bidrar til at programstyrets beslutninger ikke blir "lure ideer" løsrevet fra praksis, og oppleves samtidig å binde aktørene sammen gjennom kontinuitet, relasjonsarbeid og informasjonsflyt.

Andre ansatte bekrefter arbeidspakkene som "motoren" der samarbeid blir konkret, men viser også at vertikal forankring kan være ujevn: utenfor arbeidspakkene kan kjennskapen til innhold og arbeidsmåter være begrenset, noe som bidrar til at satsingen tidvis oppleves som avgrenset. Dermed synliggjøres også en strukturell sårbarhet: utviklingslogikken er robust i arbeidet "inne i" arbeidspakkene, men krever aktiv brobygging for å bli institusjonalisert og bærekraftig i ordinær drift.

Oppsummert viser analysen at Våre unge framstår som en kollektiv, risikobærende og læringsorientert form for tverrsektoriell ledelse som søker å skape nye løsninger gjennom delt eierskap, psykologisk trygghet og en eksperimenterende arbeidspakkestruktur. Samtidig peker materialet på at styrken i denne ledelsesformen – dens fleksibilitet, tempo og radikalitet – også innebærer vedvarende utfordringer knyttet til forankring, kapasitet og personavhengighet. Programmet må derfor forstås som et pågående organisatorisk arbeid som kontinuerlig balanserer mellom handlingsrom og struktur, mellom innovasjon og institusjonalisering, og mellom kollektiv retning og lokalt bærekraftig eierskap.

5 Diskusjon

Oppsummert viser resultatene at ledelse av programmet *Våre Unge* kan forstås som en form for delt tverrinstitusjonell ledelse kjennetegnet av (1) et «formelt» delt eierskap og felles forpliktelse, (2) en tillits- og trygghetsbasert ledelseskultur som muliggjør uenighet, kritikk og radikalitet, og (3) en organisatorisk utviklingslogikk der arbeidspakker og programlederfunksjon driver både horisontal koordinering og vertikal forankring. I diskusjonen løfter vi disse funnene fra å være beskrivelser av hva som skjer, til å bli analyser av hvordan og hvorfor ledelse faktisk kan få gjennomslag i møte med en kompleks samfunnsutfordring som har vist seg vanskelig å håndtere innenfor tradisjonelle sektor- og styringsrammer. Resultatene viser at ledelsen er formelt delt mellom institusjonene, samtidig som den i praksis utøves kollektivt. Det formelle delte eierskapet innebærer at ansvar og myndighet er fordelt mellom flere aktører, mens den kollektive dimensjonen viser til hvordan ledelse faktisk skjer – gjennom samhandling, felles risikotaking og gjensidig forpliktelse på tvers av sektorer.

Diskusjonen er forankret i rapportens analytiske rammeverk, som ikke fungerer som en prosessmodell, men som et sett av sensitizing concepts (Blumer, 1954) og et analytisk mellomnivå mellom strukturelle rammer, situerte praksiser og samordningsmekanismer (Nesheim et al., 2019). Poenget er dermed ikke å “verifisere” en teori, men å bruke teorien til å presisere hvilke mekanismer som ser ut til å koble (i) formell organisering og legitimitet, (ii) relasjonelle kvaliteter som tillit og psykologisk trygghet, og (iii) konkrete arbeidsformer for utvikling og implementering—til (iv) økt kollektiv handlingskapasitet og mer sømløs koordinering i praksis. Dette er i tråd med rammeverkets premiss om at strukturelle og relasjonelle betingelser må aktiveres gjennom konkrete ledelsespraksiser for å få betydning i praksis. I denne forstand bidrar studien ikke bare til empirisk innsikt i et konkret program, men også til teoriutvikling på et analytisk mellomnivå. Gjennom å bruke eksisterende teori som sensitizing concepts, presiserer analysen hvordan kjente mekanismer innen tverrsektoriell ledelse faktisk kombineres og aktiveres i praksis. Studien kan dermed forstås som en teoretisk elaborering snarere enn en verifikasjon av etablerte modeller.

5.1 Delt eierskap og felles forpliktelse: fra struktur til ledelsespraksis

Et sentralt funn er hvordan lederne beskriver *Våre Unge* som basert på et «formelt» delt eierskap, til tross for at dette ikke er juridisk kontraktsfestet. Analytisk kan dette forstås som en institusjonell løsning på et velkjent problem i tverrsektorielle initiativ: asymmetri i ansvar, risiko og beslutningsmyndighet (Ansell & Gash, 2008; Crosby et al., 2015). Når eierskapet deles, etableres et normativt premiss om at alle aktører både har ansvar for utfordringen og legitimitet til å påvirke løsninger. Dette er avgjørende i møte med “wicked problems” fordi slik problemer sjelden lar seg løse gjennom en sektors mandag, men krever at flere tar del i

definisjonen av problemet, bærer konsekvenser av prioriteringer, og opprettholder innsats over tid (Rittel & Webber, 1972; Head & Alford, 2015).

I teorien om collaborative governance framheves nettopp delt eierskap og gjensidig avhengighet som forutsetninger for at samarbeid skal bevege seg fra koordinering til reell samskaping (Ansell & Gash, 2008). Funnene i denne studien nyanserer dette ved å vise at delt eierskap ikke bare er en strukturell betingelse, men også en ledelsespraksis: Lederne forplikter seg ikke bare formelt, men emosjonelt og normativt gjennom gjentatte diskusjoner, felles prioriteringer og vilje til å ta risiko på vegne av fellesskapet. Det delte eierskapet fungerer dermed som en form for “forpliktelsesstruktur” som redistribuerer ansvar og legitimitet på tvers av organisasjoner, og som muliggjør at aktørene kan bevege seg fra å representere sektorinteresser til å utvikle en mer kollektiv orientering mot ungdommenes behov.

Samtidig viser materialet at dette eierskapet er krevende. Å lede med delt ansvar innebærer at lederne må gi avkall på noe autonomi og samtidig ta ansvar utover egen organisasjon. Dette samsvarer med Denis et al. (2012) sin forståelse av delt ledelse som en kontinuerlig forhandlet praksis, snarere enn en stabil tilstand. Nettopp derfor blir et hovedpoeng i resultatene at delt eierskap ikke kan reduseres til et “designgrep” som én gang for alle løser samordningsutfordringer. Det må holdes levende gjennom praksiser som gjør eierskapet reelt: prioritering av tid, aktiv forankring i egen organisasjon, og kollektiv håndtering av konsekvenser når beslutninger får kostnader eller skaper friksjon.

Et viktig supplement fra ansattmaterialet er at eierskap framstår som både robust og skjørt: robust når det gir tydelig handlingsrom og oppleves som “vårt ansvar”, men skjørt når forankringen i linjeorganisasjonene er ujevn eller når eierskapet i praksis bæres av noen få nøkkelpersoner. Analytisk kan dette leses som et institusjonaliseringsproblem: i hvilken grad er delt eierskap “kodet” i organisasjonenes rutiner, ressurser og ansvarslinjer, versus “lagret” i relasjoner og enkeltpersoners ekstra innsats? Denne spenningen danner et viktig bakteppe for de to neste funnene.

5.2 Tillit, trygghet og radikalitet: ledelseskultur som muliggjørende og utfordrende

Det andre hovedfunnet er at programmet preges av en tillits- og trygghetsbasert ledelseskultur som muliggjør uenighet, kritikk og radikalitet. Lederne beskriver eksplisitt at uenighet er legitimt, at “høy temperatur” i diskusjoner er ønsket, og at det skilles tydelig mellom sak og person. Dette samsvarer med teorier om psykologisk trygghet som en sentral mekanisme for kollektiv læring og innovasjon i komplekse kontekster (Edmondson, 1999; Denis et al, 2012). I lys av rammeverket kan tryggheten forstås som en relasjonell betingelse

som aktiveres gjennom praksiser: måten uenighet håndteres på, måten kritikk gis og mottas, og måten risiko legitimeres i fellesskap.

Innenfor programmet får trygghet en særlig ledesesmessig betydning fordi den fungerer som en operativ kapasitet for å holde samarbeid samlet under usikkerhet. Tryggheten fungerer som en bekysstelsesfaktor som gjøre det mulig å etterspørre radikalitet, kritiske spørsmål og autorisere utprøving som kan mislykkes. Forskning knyttet til offentlig innovasjon viser at dette forutsetter risikobeskyttelse av ledelse – ikke fravær av risiko, men kollektiv håndtering av den (Bien & Arena, 2018; Head & Alford, 2015). Analytisk kan trygghetskulturen dermed forstås som en mekanisme som muliggjør produktive konflikter og skjerper kvaliteten i prioriteringer og idéutvikling: uenighet blir ikke et tegn på brudd, men et tegn på at samarbeidet tåler å stå i kompleksitet.

Samtidig viser analysen at trygghet også rommer en iboende spenning som er teoretisk og praktisk viktig: risikoen for konformitet når relasjonene blir for komfortable. At lederne selv artikulere denne faren er analytisk interessant fordi den synliggjør at tillit ikke automatisk fører til innovasjon; tillit må kombineres med aktiv motstand, kritikk og vilje til å forstyrre etablerte mønstre (Sørensen & Torfing, 2021). Dette gir grunnlag for et tydelig analytisk poeng: trygghet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for radikalitet. Dersom trygghet blir synonymt med harmoni, kan samarbeidet miste det kritiske trykket som nettopp skulle gjøre det “radikalt”. Dermed framstår ledelseskulturen i *Våre Unge* som både en muliggjøre og et kontinuerlig risikoområde som krever bevisst vedlikehold.

Ansattmaterialet nyanserer dette ytterligere ved å vise at trygghet også må materialiseres som konkret støtte og mandat i arbeidshverdagen. Når førstelinjen beskriver økt fleksibilitet og “mandat til å trykke til litt ekstra”, peker det på hvordan trygghet på ledernivå kan oversettes til praktiske handlingsrom. Samtidig synliggjør ansatte spenninger når fleksibilitet kolliderer med eksisterende strukturer og ansvarsgrenser (for eksempel i overganger). Analytisk betyr dette at trygghetens “rekkevidde” må vurderes: hvor langt ned og ut i organisasjonene strekker denne kulturen seg, og hvilke steder møter den strukturelle begrensninger?

5.3 Arbeidspakker som organisatorisk utviklingslogikk: koblingen mellom strategi og operativ praksis

Det tredje hovedfunnet er hvordan arbeidspakkene fungerer som motor i programmets organisatoriske utviklingslogikk. Analytisk kan arbeidspakkene forstås som en porteføljebasert styringsmekanisme som gjør det mulig å lede strategisk og operativt parallelt. Dette samsvarer med teorier som vektlegger at ledelse av komplekse problemer ikke kan følge lineære modeller, men må være iterativ, eksperimenterende og læringsorientert (Rittel & Webber, 1973; Head, 2022). I rammeverkets begreper kan arbeidspakkene forstås som samordningsmekanismer som gjør det mulig å koble strukturelle

premisser (forankring, legitimitet, beslutningsrom) med situerte praksiser (utprøving, justering, læring) gjennom et tydelig organisasjonsformat.

I stedet for å utvikle overordnede planer som senere skal implementeres, beskriver lederne hvordan strategien i Våre unge i stor grad formes gjennom løpende vurderinger av arbeidspakker: Hva skal settes i gang? Hva skal videreutvikles? Hva skal avsluttes? Dette støtter Ansell og Gash (2008) sitt poeng om at felles problemløsning og handling ofte må skje samtidig i samarbeidende styringsformer. Arbeidspakkene kan dermed forstås som et operativt svar på et klassisk implementeringsproblem: de reduserer avstanden mellom strategisk beslutning og praktisk gjennomføring ved å etablere mindre, håndterbare utprøvingsarenaer med tydeligere ansvar og læringssløyfer.

Samtidig fungerer arbeidspakkene som arenaer for grenseflatearbeid. Funnene viser hvordan utfordringer i overgangene mellom tjenester – særlig mellom skole og NAV – blir håndtert som felles problemer snarere enn oversendt ansvar. Dette er i tråd med forskning som viser at mye av svikten i tjenester for utsatte grupper oppstår i grenseflatene, og at effektive løsninger krever felles problemdefinisjon og koordinering på tvers (Lægneid & Rykkja, 2015; Nesheim et al., 2019). Arbeidspakkene framstår dermed ikke bare som operative tiltak, men som strukturer som muliggjør kollektiv læring, koordinering og utvikling av felles forståelse – sentrale elementer i delt tverrinstitusjonell ledelse.

Materiellet i studien peker også indirekte på en spenning knyttet til denne arbeidsformen. Arbeidspakkelogikken fremstår robust i utprøving og læring, men er mer sårbar i institusjonaliseringsfasen - når løsninger skal integreres i ordinær drift. Dette belyses i perspektivene fra ansatte om ujevn vertikal forankring; arbeidspakker kan skape et sterkt praksisfelleskap “i kjernen”, men krever aktiv oversettelse for å bli kollektivt eid og varig forankret i organisasjonene. Dermed synliggjøres at innovasjonskapasitet ikke automatisk gir varig endring; overgang fra utprøving til drift kan således kreve et eget ledelsesarbeid.

5.4 Programlederfunksjonen: boundary spanning og kollektiv stabilitet

Programlederfunksjonen framstår i materialet som en avgjørende mekanisme for å holde sammen både horisontale og vertikale prosesser. Rollen kan analytisk forstås som en boundary spanning-funksjon, der programlederen kobler erfaringer fra førstelinjen med programstyrets strategiske prioriteringer (Crosby et al., 2015; Nesheim et al., 2019). Denne oversettelsen reduserer risikoen for at utviklingsarbeidet blir løsrevet fra praksis, og fungerer som en samordningsmekanisme som kobler “signalene” i systemets randsoner til beslutningsrommet i toppen.

Samtidig beskrives programlederrollen som en kilde til trygghet og kontinuitet i samarbeidet. Dette understøtter teorien om at tverrsektorielle samarbeid ofte er avhengige av koordinerende aktører som sikrer informasjonsflyt, relasjonsbygging og stabilitet over tid

(Ansell & Gash, 2008). Dette kan forstås som en stabiliseringsfunksjon: programleder bidrar til at den kollektive ledelsen ikke bare blir et møtearena-fenomen, men får operativ “sirkulasjon” mellom nivåer og sektorer.

Funnene aktualiserer samtidig en presis sårbarhet: Når samarbeidet i så stor grad er avhengig av én person, blir robusthet og bærekraft et spørsmål. Dette er et kjent dilemma i tverrsektorielle samarbeidsformer: boundary spanning-kapasitet kan gi høy effekt, men skaper også risiko for “single point of failure” dersom den ikke institusjonaliseres (Lægreid & Rykkja, 2015). Dermed blir et analytisk nøkkelspørsmål: i hvilken grad er koordineringen etablert som en funksjon som flere kan bære, og i hvilken grad er den bundet til person og relasjoner?

5.5 Kollektivt, risikobærende og læringsorientert ledelsesarbeid

Sett under ett gir disse funnene grunnlag for en teoretisk presisering av hvordan delt tverrinstitusjonell ledelse kan forstås som et kollektivt, risikobærende og læringsorientert ledelsesarbeid. Dette samsvarer med nyere perspektiver på offentlig ledelse som vektlegger at komplekse samfunnsutfordringer krever ledelsesformer som kombinerer relasjonell kapasitet, institusjonelt håndverk og evne til å stå i usikkerhet over tid (Head & Alford, 2015; Denis et al., 2012). Diskusjonen kan derfor tydeliggjøre en mekanismekjede som går på tvers av funnene: delt eierskap etablerer legitimt “vi-ansvar”; trygghetskulturen gjør uenighet produktiv og risiko håndterbar; arbeidspakker gir et format for utprøving og porteføljestyring; og programlederfunksjonen binder nivåer sammen og holder informasjonsflyt og relasjoner i gang. Samlet bidrar dette til økt kollektiv handlingskapasitet og mer sømløs koordinering i praksis.

Radikalitet i dette materialet handler ikke primært om spektakulære tiltak, men om en vilje til å bryte med etablerte spor gjennom småskala utprøving, kritisk refleksjon og felles risikotaking. Samtidig synliggjør analysen at denne formen for ledelse er krevende: Den forutsetter kontinuerlig arbeid med kultur, forankring og balanse mellom trygghet og kritikk. Uten slikt vedlikehold risikerer samarbeidet å stagnere eller bli fanget i de samme strukturene det forsøker å bryte med (Sørensen & Torfing, 2021; Head, 2022).

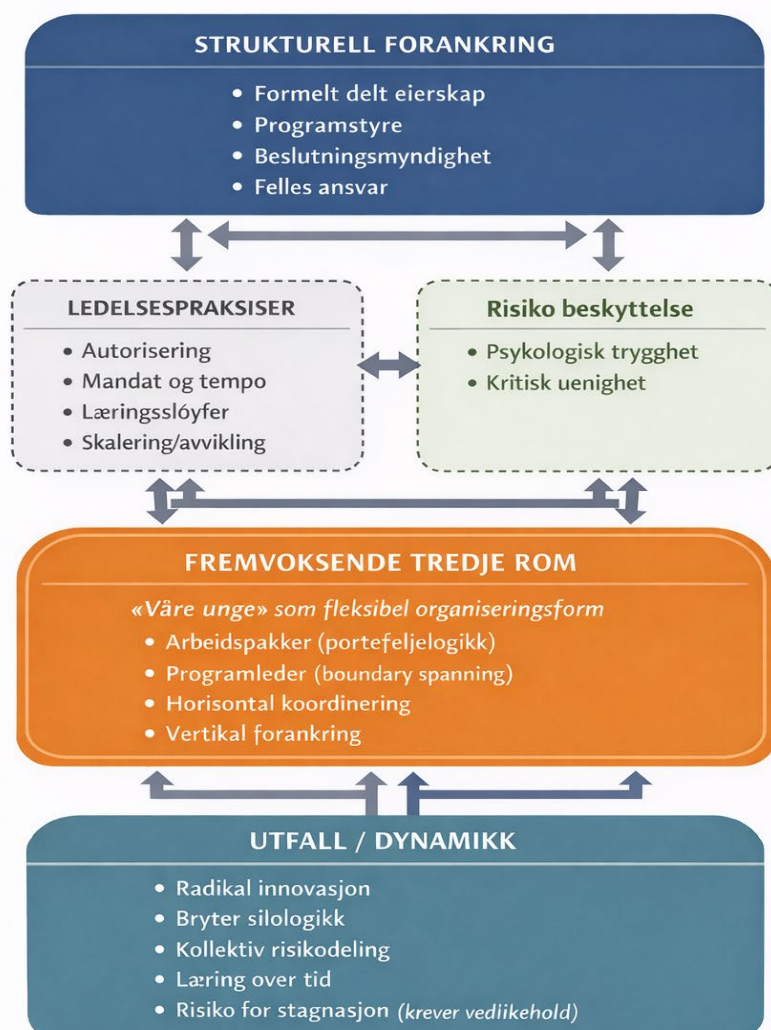
5.6 Et fremvoksende tredje rom for ledelse og organisering

Analysen av Våre unge indikerer at det i dette samarbeidet ikke bare skjer koordinering mellom eksisterende organisasjoner, men at det utvikles et eget rom for ledelse og organisering som ikke fullt ut kan forstås innenfor etablerte organisatoriske kategorier. Studien bidrar her med en empirisk forankret begrepsmessig presisering av det som i litteraturen ofte omtales mer generelt som hybride eller nettverksbaserte styringsformer. Dette kan analytisk beskrives som et fremvoksende «tredje rom», en hybrid organisatorisk sone mellom linje og nettverk der styringslinjer ikke oppheves, men midlertidig kobles om gjennom kollektiv prioritering, porteføljelogikk og oversettelsesfunksjoner.

Dette tredje rommet kan empirisk kjennetegnes ved tre forhold som direkte speiler hovedfunnene: For det første muliggjør delt eierskap at ansvar flyttes fra “mitt/ditt” til “vårt” på tvers av sektorer. For det andre gjør trygghetskulturen at uenighet og kritikk kan fungere som ressurs for utvikling snarere enn som brudd. For det tredje skaper arbeidspakkene og programlederfunksjonen en konkret infrastruktur som både driver horisontal koordinering og sikrer vertikal forankring. Ledelsen er dermed verken entydig hierarkisk eller nettverksbasert, men utøves kollektivt gjennom forhandling, felles prioritering og delt risikotaking – i tråd med beskrivelser av hybride styringsformer i tverrsektorielle innovasjonsarenaer (Denis et al., 2012; Sørensen & Torfing, 2021).

Funksjonelt ser dette tredje rommet ut til å fylle et tomrom mellom eksisterende organisasjoner. Det muliggjør bearbeiding av grenseflateproblemer som ingen av aktørene kan håndtere alene, utvikling av felles problemforståelse og eksperimentering i randsonen av etablerte handlingsrom. Slik fungerer det som en midlertidig, fleksibel organisasjon for håndtering av kompleksitet – snarere enn som et prosjekt med klart definerte start- og slutt punkt (Head & Alford, 2015). Samtidig er rommet sårbart: det er avhengig av kontinuerlig vedlikehold gjennom autorisering, tillit og bevisst motstand mot konformitet. Dermed reiser analysen et institusjonelt spørsmål om bærekraft og forankring: hvordan kan et slikt rom opprettholdes over tid uten å miste fleksibiliteten som nettopp gir handlingskapasitet?

Delt tverrinstitusjonell ledelse i «Våre unge»: struktur, praksiser og fremvoksende tredje rom



Figur 2. Figuren illustrerer delt tverrinstitusjonell ledelse i Våre unge som et samspill mellom strukturell forankring, kollektive ledelsespraksiser og et fremvoksende tredje organisatorisk rom. Arbeidspakker og programlederfunksjonen muliggjør horisontal koordinering og vertikal forankring, og skaper en fleksibel organiseringsform som støtter radikal innovasjon og kollektiv risikotaking. Samtidig synliggjør figuren behovet for kontinuerlig vedlikehold for å motvirke stagnasjon og konformitet.

Funnene i denne studien støtter sentrale innsikter i litteraturen om tverrsektorielt samarbeid og collaborative governance, særlig betydningen av delt eierskap, gjensidig avhengighet og tillit som forutsetninger for koordinering og samskaping (Ansell & Gash, 2008; Crosby et al.,

2015). Samtidig antyder materialet at Våre Unge representerer en noe mer spesifikk og operativ form for tverrsektoriell samhandling enn det som ofte beskrives i litteraturen.

Der mye forskning vektlegger samarbeidsarenaer som møteplasser for forhandling, koordinering og avklaring mellom aktører, viser dette caset hvordan samarbeidet også tar form som et arbeidende lederfellesskap. Programstyret framstår ikke primært som et koordinerende forum, men som et kollektivt ledelsesrom der strategiske prioriteringer, operativ oppfølging og risikohåndtering håndteres i fellesskap. Dette innebærer at ledelse ikke bare utøves i nettverket, men organiseres som en felles kapasitet på tvers av institusjonelle grenser.

Analytisk kan dette forstås som en moderat forskyvning fra samarbeid til tverrinstitusjonell kollektiv ledelse. Ledelsesfunksjonen er ikke delegert til én aktør eller ett nivå, men fordeles og forhandles kontinuerlig mellom aktører med formell beslutningsmyndighet. Dette samsvarer med Denis et al. (2012) sin forståelse av delt ledelse som en situert og relasjonell praksis, men caset bidrar med empirisk presisering av hvordan slik delt ledelse kan institusjonaliseres i tverrsektorielle kontekster gjennom faste strukturer, gjentatte arbeidsformer og felles risikotaking.

Videre synliggjør analysen hvordan den tillits- og trygghetsbaserte kulturen ikke bare fungerer som en generell samarbeidsforutsetning, men som en aktiv mekanisme for å opprettholde ambisjoner om radikalitet. Tryggheten gjør det mulig å institusjonalisere uenighet og kritikk som del av ledelsesarbeidet, snarere enn å betrakte konsensus som et mål i seg selv. Dette nyanserer eksisterende litteratur ved å vise hvordan tillit kan fungere både som stabiliserende og utfordrende kraft i tverrsektorielle innovasjonsprosesser (Edmondson, 1999; Sørensen & Torfing, 2021).

Endelig peker funnene på at arbeidspakker og programlederfunksjon samlet etablerer en organisatorisk utviklingslogikk som bidrar til å konkretisere og operasjonalisere samarbeid over tid. Arbeidspakkene muliggjør porteføljebasert styring og småskala utprøving, mens programlederrollen fungerer som en boundary-spanning-kapasitet som kobler horisontale erfaringer fra praksisfeltet til vertikale beslutningsprosesser. Slik kan caset forstås som et empirisk eksempel på et fremvoksende «tredje rom» for ledelse og organisering – et midlertidig, fleksibelt og relasjonelt rom som utfyller, snarere enn erstatter, eksisterende hierarkiske strukturer.

Samlet sett bidrar studien dermed ikke med en ny teori om tverrsektorielt samarbeid, men med en empirisk presisering av hvordan kjente mekanismer kan kombineres og aktiveres på måter som gir økt kollektiv handlingskapasitet i møte med komplekse samfunnsutfordringer. Dette åpner for videre forskning på hvordan slike tverrinstitusjonelle lederrom kan etableres, vedlikeholdes og eventuelt institusjonaliseres uten å miste den fleksibiliteten som ser ut til å være en forutsetning for deres funksjon.

Samlet sett viser diskusjonen hvordan studien bidrar til teoriutvikling ved å presisere sammenhengen mellom strukturelle betingelser, relasjonelle kvaliteter og konkrete ledelsespraksiser i tverrsektorielle kontekster. I stedet for å introdusere nye idealmodeller, bidrar analysen til å videreutvikle eksisterende teori gjennom å vise hvordan delt eierskap, psykologisk trygghet og porteføljebaserte arbeidsformer kan kombineres i en kollektiv lederpraksis. Dette styrker forståelsen av tverrsektoriell ledelse som et situert og vedvarende organisatorisk arbeid, snarere enn som en stabil samarbeidsform.

5.7 Avsluttende refleksjon

Diskusjonen viser at Våre unge representerer et empirisk eksempel på delt tverrinstitusjonell ledelse i praksis, der strukturer, relasjoner og konkrete arbeidsformer veves sammen i et forsøk på å håndtere ungt utenforskap som en kompleks samfunnsutfordring. Studien bidrar til teorien ved å vise hvordan delt eierskap, tillitsbasert ledelseskultur og arbeidspakkelogikk ikke bare er abstrakte idealer, men krevende praksiser som må forhandles, beskyttes og vedlikeholdes over tid – og som nettopp får gjennomslag når de kobles gjennom samordningsmekanismer og situert ledelsesarbeid (Nesheim et al., 2019; Denis et al., 2012).

Samtidig tydeliggjør materialet at styrken i denne modellen også utgjør dens sårbarhet: Avhengigheten av relasjoner, nøkkelroller og kontinuerlig refleksjon gjør ledelsesformen kraftfull, men også krevende å opprettholde. Nettopp i dette spennet – mellom ambisjon og utholdenhet, radikalitet og struktur – ligger kjernen i ledelse av komplekse samfunnsutfordringer.

5.8 Konklusjon

Denne studien bidrar teoretisk til litteraturen om tverrsektoriell ledelse ved å identifisere og konseptualisere fremveksten av et **tredje rom for ledelse og organisering** i møte med komplekse samfunnsutfordringer. Analysen viser hvordan samspillet mellom programstyre, arbeidspakker og programlederfunksjon i «Våre unge» gir opphav til et tverrinstitusjonelt lederrom som verken kan forstås som en tradisjonell organisasjon eller som et uformelt nettverk. Dette tredje rommet fremstår som en fleksibel, relasjonelt forankret og midlertidig organiseringsform som muliggjør kollektiv håndtering av kompleksitet på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer.

Ved å analysere dette rommet som et selvstendig analytisk fenomen, går studien utover generelle beskrivelser av samarbeid og nettverk, og bidrar til en mer presis forståelse av hvordan ledelse faktisk organiseres og utøves i møte med såkalte wicked problems (Rittel & Webber, 1973; Head & Alford, 2015). Studien konkretiserer hvordan hybride styringsformer og boundary spanning ikke bare er abstrakte styringsprinsipper, men realiseres gjennom bestemte strukturer, roller og praksiser i det daglige arbeidet (Crosby et al., 2015; Lægreid & Rykkja, 2015; Sørensen & Torfing, 2021). Samtidig synliggjøres sårbarheter ved dette tredje

rommet, særlig knyttet til personavhengighet og behov for kontinuerlig vedlikehold for å unngå stagnasjon.

Innenfor dette fremvoksende tredje rommet videreutvikler studien begrepet **delt tverrinstitusjonell ledelse** som en analytisk kategori. Funnene viser hvordan formelt delt eierskap, kollektiv risikotaking og relasjonelt forankret beslutningsmyndighet kombineres i praksis. I motsetning til tradisjonelle samarbeidsmodeller, der ansvar ofte forblir sektorvis forankret, dokumenterer studien hvordan lederne i «Våre unge» etablerer et delt ansvar som både er normativt – gjennom forpliktelse overfor ungdom og hverandre – og praktisk, gjennom felles prioriteringer, ressursbruk og autorisering av utprøving. Dette nyanserer eksisterende teorier om collaborative governance ved å vise hvordan eierskap og forpliktelse faktisk operasjonaliseres i praksis (Ansell & Gash, 2008; Crosby et al., 2015).

Videre bidrar studien til litteraturen om ledelse som praksis ved å vise hvordan tillit og psykologisk trygghet fungerer som aktive ledelsesmekanismer innenfor dette tredje rommet. Trygghet fremstår ikke bare som en relasjonell forutsetning, men som en kollektiv beskyttelsesfaktor som muliggjør kritikk, uenighet og radikalitet over tid. Samtidig synliggjør analysen en iboende spenning: den samme tryggheten som muliggjør innovasjon kan også bidra til konformitet og stagnasjon dersom den ikke aktivt utfordres og vedlikeholdes. Studien bidrar dermed til en mer dynamisk forståelse av psykologisk trygghet som både muliggjørende og potensielt hemmende i tverrsektorielle innovasjonsprosesser (Denis et al., 2012; Edmondson, 1999; Sørensen & Torfing, 2021).

Et ytterligere teoretisk bidrag ligger i analysen av **arbeidspakker som porteføljebasert utviklingslogikk** for delt ledelse innenfor det tredje rommet. I stedet for å forstå arbeidspakker som rent operative tiltak, viser studien hvordan de fungerer som styrings- og læringsmekanismer som kobler strategisk retning og operativ handling i sanntid. Arbeidspakkene muliggjør felles problemdefinisjon, grenseflatearbeid og iterativ læring, og representerer et konkret organisatorisk svar på utfordringer knyttet til lineær styring i komplekse systemer (Head, 2022; Ansell & Gash, 2008). Dette utdyper forståelsen av porteføljestyring som en situert ledelsespraksis snarere enn et teknisk styringsverktøy.

Samlet sett bidrar studien med en integrert forståelse av tverrsektoriell ledelse som et kollektivt, risikobærende og læringsorientert arbeid som utspiller seg i og gjennom et fremvoksende tredje rom. Ledelse fremstår her ikke primært som noe som er lokalisert i strukturer eller enkeltroller, men som vedvarende praksiser som binder sammen mennesker, organisasjoner og institusjonelle rammer. Studien viser dermed hvordan ledelse av komplekse samfunnsutfordringer kan forstås som utvikling og vedlikehold av midlertidige organiseringsformer som både utfordrer og supplerer eksisterende styringsstrukturer, og som er avgjørende for forebygging av utenforskap blant barn og unge.

6 Referanser

- Akkerman, S. F., Bakker, A., & van Eijck, M. (2013). Boundary crossing and boundary objects. *Review of Educational Research*, 83(4), 459–492.
<https://doi.org/10.3102/0034654313507497>
- Albæk, K., Asplund, R., Barth, E., Lindahl, L., & von Simson, K. (2020). Youth unemployment and inactivity: A comparison of school-to-work transitions in the Nordic countries. *Nordic Economic Policy Review*, 2020(1), 1–45.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). *Public governance as co-creation: A strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy*. Cambridge University Press.
- Bhabha, H. K. (2012). *The location of culture* (2. utg.). Routledge.
- Bhabha, H. K., & Rutherford, J. (2006). Third Space. I J. Rutherford (Red.), *Identity: Community, culture, difference* (s. 207–221). Lawrence & Wishart.
- Bjørø, T., & Lid, S. (2017). *Forebygging av utenforskap blant barn og unge*. Universitetsforlaget.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3–10. <https://doi.org/10.2307/2088165>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5. utg.). SAGE.
- Crosby, B. C., Bryson, J. M., & Bloomberg, L. (2015). *Public value and public administration*. Georgetown University Press.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Falch, T., & Nyhus, O. H. (2011). *Frafall i videregående opplæring og arbeidsmarkedstilknytning*. SØF-rapport nr. 01/11.
- Forskningsrådet. (2022). *Ut av blindsonen: En nasjonal strategi for et samlet kunnskapsløft for utsatte barn og unge*. Norges forskningsråd.
- Frønes, I. (2010). *De likeverdige: Om sosialisering og de jevnaldrendes betydning*. Universitetsforlaget.
- Frønes, I. (2017). *Likhetens paradokser*. Universitetsforlaget.
- Head, B. W. (2022). Wicked problems in public policy. *Public Policy and Administration*, 37(4), 453–468. <https://doi.org/10.1177/09520767211037803>

- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739.
<https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2015). Organizing for wicked problems. *Public Policy and Administration*, 30(3–4), 273–297. <https://doi.org/10.1177/0952076714562625>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(8), 795–805.
<https://doi.org/10.1177/1403494812465030>
- Meld. St. 32 (2020–2021). *Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv*. Arbeids- og sosialdepartementet.
- Meld. St. 33 (2023–2024). *Utenforskap blant barn og unge*. Kunnskapsdepartementet.
- Nesheim, T., Smith, E., & Olsen, K. M. (2019). *Samordning i praksis: Perspektiver på samarbeid i offentlig sektor*. Cappelen Damm Akademisk.
- OECD. (2021). *Youth and COVID-19: Response, recovery and resilience*. OECD Publishing.
- OECD. (2023). *Education at a glance 2023*. OECD Publishing.
- Oslo Economics. (2021). *Samfunnsøkonomiske kostnader ved utenforskap blant barn og unge*. Oslo Economics.
- Prøitz, T. S., & Mausethagen, S. (2013). Accountability policies and educational change. *Journal of Educational Change*, 14(2), 191–211. <https://doi.org/10.1007/s10833-013-9202-8>
- Prøitz, T. S. (2015). Learning outcomes as a key concept in policy documents throughout policy changes. *Scandinavian journal of educational research*, 59(3), 275–296.
- Reegård, K. (2020). *Utdanning og ulikhet*. Universitetsforlaget.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169.
- Schafft, A., & Spjelkavik, Ø. (2021). *Utenforskap blant unge: Utfordringer og innsatsområder*. Fafo.
- SOBRU (2026). Utforsking av utenforskap i vår region (NEET).
https://larsbauger.github.io/sobru_nettside/infograf.html
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). *Theoretical approaches to collaborative innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Torfing, J., Sørensen, E., & Røyseland, A. (2017). *Transforming the public sector into an arena for co-creation*. Palgrave Macmillan.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6. utg.). SAGE.

Våre unge
Kollektiv tverrsektoriell ledelse med unge i fokus
Mette Bunting, Hege Solheim og Kenneth Larsen

Skriftserien fra Universitetet i
Sørøst-Norge nr. 202

ISSN 2535-5325
ISBN 978-82-8483-074-2

usn.no