

## 8 - Antropologiske tilnærminger til paradokser og kompleksitet i offentlige sektor

- Gard Ringen Høibjerg
- Maria Taivalsaari Røhnebæk
- Halvard Vike
- Tone Seppola-Edwardsen
- Linda Dyrliid
- Turid Sætermo
- Alf Helge Greaker

Organisasjoner i offentlig sektor håndterer kontinuerlig en rekke motstridende verdier, krav og forventninger. Det er organisasjoner som er satt til å forvalte fellesskapets interesser og ressurser, og de skal samtidig ivareta individet og tilby tjenester som er tilpasset individers forutsetninger og behov. Det forventes at fellesskapets ressurser forvaltes på kostnadseffektive måter, samtidig som det skal være formåls effektivt og etiske og moralske hensyn skal ivaretas. De mange motstridende verdiene og kravene som ligger til grunn for virksomheter i offentlig sektor innebærer at dette er organisasjoner preget av paradokser og med høy grad av kompleksitet.

I teorier om organisatoriske paradokser er man opptatt av paradokser ikke kan løses, men at de kan forstås og håndteres på mer eller mindre hensiktsmessige måter. Utgangspunktet for denne arbeidsgruppen er at antropologi er egnet for å fortolke, analysere og sette ord på slike paradokser, og at antropologer derfor kan spille en viktig rolle i offentlige organisasjoners håndtering av kompleksitet og spenninger. Antropologers 'verktøykasse' er basert på en holistisk tilnærming til problemstillinger, og den vektlegger evnen til å forstå fenomener fra ulike perspektiv. Men hvordan fungerer denne verktøykassen i praksis, og i møte med offentlig sektors organisasjoner paradokser og kompleksitet?

I denne arbeidsgruppen inviterer vi til refleksjoner og diskusjoner rundt disse temaene. Bidragene kan være basert på innsikt fra forskning på eller i organisasjoner i offentlig sektor; fra praktisk erfaring med å jobbe som antropolog i slike organisasjoner; eller fra erfaring med konsulent eller rådgivningsvirksomhet.

Målet med sesjonen er å skape en møteplass der praksisnær empiri og forskningsfronten møtes i samtale for å utvikle en forståelse av antropologiens relasjon og mulige innflytelse på offentlig sektors evne til å håndtere kompleksitet.

**Kommentator:** Halvard Vike (USN)

## **Integrering, samfunnsutfordringer og offentlige tjenester: antropologiske perspektiver**

*Gard Ringen Høibjerg, Design Researcher, NAV*  
IT [Gard.ringen.hoibjerg@nav.no](mailto:Gard.ringen.hoibjerg@nav.no)

I denne artikkelen vil jeg vise hvordan introduksjonsprogrammet, som et eksempel på en offentlig tjeneste satt til å løse et komplekst sosialt problem, blir opplevd fra ulike perspektiver. Jeg argumenterer for at de tjenestene som har blitt implementert for å hjelpe nyankomne flyktninger med å finne sin plass i samfunnet tidvis kan se ut til å fungere mot sin hensikt. Dette kommer av integrering som det sentrale begrepet forstås ulikt av det som her vil defineres som tjenesteytere (staten/kommunene) og tjenestemottakere (de bosatte flyktningene). Der ansatte i de offentlige tjenester er satt til å forvalte integreringspolitikken gjennom å tilby et spenn av tjenester som har gitte målsetninger, viser jeg hvordan bosatte flyktninger ser på sin inngang til samfunnene de har blitt bosatt i som en mer sosialt fundamentert prosess.

For å forstå ulike perspektiver på integrering setter jeg empirien i kontekst av hvordan offentlig sektor i økende grad har tatt på seg et sosialt ansvar, noe jeg i neste rekke argumenterer for at endrer forholdet innbyggere imellom, og mellom innbyggerne og statsapparatet/offentlig sektor. For å utforske denne prosessen setter jeg funnene mine i kontekst av teoretiske forståelser av offentlig sektor og kollektivism som to ulike former for sosial organisering.

Integrering av flyktninger fungerer gjennom artikkelen som et eksempel på de paradoksale konsekvensene som kan oppstå når en stat tar på seg det som kan tolkes som en sosial oppgave, og argumenterer for hvordan dette kan føre til at det sosiale ansvaret staten tar på seg kan bidra til å endre forholdet mellom innbyggere (og da særlig nylig bosatte og lengeværende) i Norge.

## **Kopiere eller transformere? Demenslandsby som modell for fremtidens demensomsorg.**

*Maria Røhnebæk: [Maria.Rohnebak@inn.no](mailto:Maria.Rohnebak@inn.no)*

Med en aldrende befolkning øker antall personer som rammes av demens, og dette skaper press og nye utfordringer for helse og omsorgstjenestene. Det fører til utprøving av ulike typer tiltak som kan bidra til mer effektivitet og bedre kvalitet i tjenestene. Én type tiltak er utvikling av såkalte demenslandsbyer. Demenslandsbyer er omsorgsinstitusjoner hvor man forsøker å skape større grad av et hjemmemiljø, eller 'hjemlighet' innenfor trygge rammer. Det legges mer vekt på de sosiale, relasjonelle og miljømessige aspektene ved omsorgen, som et alternativ til demensomsorg med hovedvekt på det somatiske og medisinske.

Utbygging av demenslandsbyer handler om å skape og utforske betydningen av nye fysiske omgivelser for demensomsorg, men også om forsøk på å lage rom for en ny type omsorgsfilosofi. I Norge tas prinsipper og tankegods knyttet til demenslandsbyer inn i eksisterende bygg og omsorgsinstitusjoner, men det bygges også egne demenslandsbyer.

Dette paperet tar utgangspunkt i et forskningsprosjekt som følger bygging og utviklingen av en slik demenslandsby Norge. Landsbyen er basert på inspirasjon fra De Hogweyk i Nederland profilert som verdens første demenslandsby. Paperet vil belyse og diskutere dilemmaer og spenninger som oppstår i utvikling av demenslandsbyen. Diskusjonen knyttes til hvordan demenslandsbyen som modell kontekstualiseres når den 'reiser' på tvers av land. Hva bevares fra den opprinnelige modellen, hva endres og hvorfor? Empirien viser at utviklingen av demenslandsbyen preges av spenninger og kontroverser knyttet til spørsmål om likhet, likeverd og likebehandling. Teori om translasjon og meningsskaping (sensemaking) brukes som teoretiske innganger i analysen.

## **Forståelse i motsetning til konflikt – Om å jobbe i møtet mellom grupper, interesser og verdier**

*Tone Seppola-Edvardsen: [tone.seppola-edvardsen@uit.no](mailto:tone.seppola-edvardsen@uit.no)*

I dette fremlegget vil jeg fortelle om mine erfaringer med antropologien som et godt som redskap for forskning og tilbakeføring av kunnskap i prosjekter/offentlig virksomhet. Dette inkluderer situasjoner der det finnes flere parter og/med motstridende interesser, hvor man kan oppleve å være ønsket som både forsker og en slags budbringer mellom grupper/aktører.

Som del av mitt postdoktor-prosjekt gjør jeg følgeforskning på et tiltak som heter HelseIArbeid, og er et samarbeidsprosjekt mellom NAV og spesialisthelsetjenesten/UNN (Universitetssykehuset i Nord-Norge). Formålet med tiltaket er hovedsakelig å redusere sykefravær gjennom informasjonsmøter på arbeidsplassen om muskel-/skjelettplager, psykisk helse og smerter. Budskapet er at det vanligvis er bedre for helsa å komme på jobb, eventuelt med tilrettelegging, enn å bli hjemme. Gjennom intervjuer og noe deltakende observasjon forsøker jeg å finne ut av hvordan det oppleves for de ansatte og ledelsen å delta i tiltaket. Samtidig er både NAV og spesialisthelsetjenestens intensjoner og gjennomføring av tiltaket en del av bildet.

To eksempler på dilemmaer er: Hvordan være kritisk på en måte som bidrar til refleksjon heller enn forsvar? Og: Hvordan bringe frem partenes kritiske meninger om hverandre, uten å skape splid og dårlig samarbeidsklima for fremtida?

Jeg vil bruke konkrete eksempler fra egne dilemmaer i tidligere og nåværende forskningsprosjekter og vise hvordan en antropologisk måte å se verden på, for eksempel med tanke på perspektiver, kontekst og bevisstgjøring av aktørene på deres egen «kultur» ble nyttige redskap.

**«Når ingenting fungerer gjør vi mer av det samme».  
Paradokser i offentlige tjenesters arbeid med flyktninger med svake lese- og skriveferdigheter.**

*Linda Dyrliid og Turid Sætermo: [Linda.Dyrliid@ntnu.no](mailto:Linda.Dyrliid@ntnu.no)*

I dette paperet tar vi utgangspunkt i empiri fra et forskningsprosjekt om offentlige tjenester som arbeider med flyktninger med svake lese- og skriveferdigheter. Utfordringene denne gruppen av flyktninger opplever er ofte sammensatte, noe som utløser innsats fra ulike hjelpetjenester. I dette komplekse landskapet forsvinner det helhetlige blikket og innsatsen kan bli fragmentert, repetitiv, og ha glippsoner. I intervjuene vi gjennomførte med tjenesteytere kom det frem at arbeidet som gjøres på mange måter oppleves som lite hensiktsmessig, men at kravene som ligger til grunn for arbeidet og strukturelle forhold gjør at løsningen ofte blir å fortsette med det samme. Paperet beskriver hvordan aktørene i de ulike tjenestene reflekterer over og gir mening til en innsats som de selv ofte beskriver som nytteløs. I materialet kommer det også frem hvordan systemet oppleves som motsetningsfylt og 'umulig', noe som blant annet kommer til uttrykk ved at manglende resultater systemforklares, mens suksessfortellinger knyttes til individer. Vi vil her bruke våre funn til å drøfte antropologiens potensielle nytte når det gjelder å fortolke og analysere slike paradokser.

## **Erfaringer som sosialantropolog og samfunnsplanlegger i Bømlo kommune**

*Alf Helge Greaker: [alfenomen@gmail.com](mailto:alfenomen@gmail.com)*

Med ansvar for overordna planar, så er ein sentral motsetnad korleis involvere innbyggjarar som er grunneigarar og utbyggjarar, vs dei som ikkje grunneigarar eller har interesser som kan komme i konflikt med utbygging (barn og unge, natur- og friluftsliv, havbruk vs kystfiske etc).

FN sine berekraftsmål er etter kvart sentrale i heile kommunen si overordna planleggjing men her kan og vere målkonflikt. Til dømes er et mange kvinner som jobbar deltid i regionen. Samstundes er det eit mål, også politisk, med full sysselsetting og heile stillingar i det offentlege. Her kan det ver konflikt mellom dei som ønskjer å vere heime, og eit av delmåla til FN er å "sette pris på all omsorg", og dei som kjempar for fullt arbeid.

Kommunane og det offentlege blir oppmoda om å arbeide meir og meir tverrsektoriel. Som organisasjon kan kommunen då oppleve ulike "arbeidskulturar" eller metodar frå uike sektorar som kjem i konflikt. T.d. er innhaldet i skule og oppvekst-sektor svært styrt av nasjonale føringar, mens helse og omsorgssektor har mykje meir lokal fridom. Dette pregar og dei tilsette.