NETTVERKET, BYRÅKRATIETS MIRAKELMEDISIN?

I hvilken grad er ledernettverk i Trondheim kommune en god arena for å løse wicked problems?

Av

Ros-Mari Berre og Ella Marie Ingdal

Avhandling avlagt ved

Handelshøjskolen i København for graden

Master of Public Administration 2015

Samtykkeerklæring

HINT

SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): ROS-MARI BERRE
ELLA MARIE INGDAL

Tittel: NETTVERKET – BYRÅKRATIETS MIRAKELMEDISIN?

Studieprogram: MASTER OF PUBLIC ADMINISTRATION – MPA

Kryss av:

[X] **Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv**

[ ] **Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre**
Kan frigis fra: _____

Dato: 10/3 15

Ella M. Ingdal
underskrift

Ros-Mari Berre
underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

Forord

Denne masteravhandlingen retter oppmerksomheten mot ledernettverk i Trondheim kommune og bruken av dem. Vi har forsøkt å skaffe informasjon og kunnskap hvordan de ulike ledernettverkene fungerer, samt hvordan ledernettverkene kan bidra til å løse «wicked problems».

Denne avhandlingen er avslutningen på et to og et halvt år studium. Et studium vi har hatt mye glede av og høstet mye kunnskap av. Vi har opplevd mange gode refleksjon med medstudenter og forelesere, noe vi ønsker å takke dem for. Vi setter også pris på den sosiale delen som klassen vår har vært flinke til å ivareta.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder, Berit Irene Vannebo, som med sin perfeksjonisme har drevet oss fremover. Uten henne hadde ikke denne avhandlingen hatt den kvaliteten vi håper den har.

En stor takk til våre respondenter i Trondheim kommune som har satt av tid til oss og bidratt med spennende samtaler, ærlighet og åpenhet. Vi har lært en hel del gjennom refleksjonene i intervjuene og observasjonene.

Vi har satt stor pris på at vår arbeidsgiver har lagt til rette for at vi kan ta dette studiet og retter en stor takk til Trondheim kommune i sin helhet. Vi retter en spesiell takk til Hilde Skybakmoen, Elin Solbu, Kristian Mjøen og Jorid Midtlyng for gode tanker og refleksjoner.

Mars 2015

Ros-Mari Berre

Ella Marie Ingdal

Sammendrag

Offentlig sektor står ovenfor store utfordringer; utfordringer som krever samarbeid på tvers av etater og sektorer. Teorien kaller dem «wicked problems» og beskriver utfordringer som ikke uten videre lar seg løse på en bestemt måte. De karakteriseres av høy grad av kompleksitet og uten klar sammenheng mellom årsak og virking. De gode løsningene er vanskelig å finne, og en får gjerne det som kalles «clumsy solutions».

Tradisjonelt har en innen offentlig sektor forsøkt å løse problemer ved hjelp av vertikale virkemidler. Forventninger og krav er blitt sendt nedover i organisasjonen, og løsningsforslag er blitt sendt motsatt vei når problemet er håndtert av rette instans. For å løse «wicked problems» kreves samarbeid på tvers av etater og sektorer, med andre ord er det behov for horisontale virkemidler. Dette forutsetter *ledelse* heller enn *styring*, som tradisjonelt har vært benyttet. New public management har satt sine spor i offentlig sektor, og har blant annet ført med seg klare skillelinjer mellom det enkelte fagfelt og etater. Trondheim kommune gjennomførte i år 2000 en omorganisering og innførte en to-nivå-modell med tilhørende resultatenheter. Omorganiseringen førte til at den enkelte enhetsleder ble stående «alene» med det hele og fulle ansvar for sin egen enhet. Tidligere kommunaldirektør for oppvekst innførte fire år etter omorganiseringen ledernettverk for enhetslederne innen barnehage- og skoleområdet for å sikre en arena for lederstøtte. Like etter ble ledernettverk også innført for helselederne.

Det varierer hvor mye tid enhetslederne bruker i ledernettverkene sine. Noen møtes ukentlig, andre en gang i måneden. Uten å regne på det, er det klart at relativt mye tid blir brukt i disse ledernettverkene i Trondheim kommune. Mye kompetanse innen både fag og ledelse er samlet i disse nettverkene. Det ble interessant for oss å se nærmere på hva nettverkene brukes til i dag, og hvorvidt det er mulig å bruke dem til å løse utfordringene vi kaller «wicked problems».

Vi foretok en kvalitativ case-studie hvor våre empiriske funn stammer fra 10 dybdeintervjuer med enhetsleder innen helse og oppvekstsektoren i Trondheim kommune. I tillegg observerte vi to nettverksmøter; ett fra helse og ett fra oppvekst. Konklusjonene vi trekker er at nettverkene fungerer godt som lederstøtte, som et forum for erfaringsdeling, og som et sted den enkelte enhetsleder kan dele gleder og frustrasjoner fra egen arbeidshverdag. Det som også ble klart, er at disse nettverkene ikke vil være en god arena for å løse «wicked problems» slik nettverkene er organisert i dag. De består kun av ledere innen ikke bare samme sektor, men også innen samme, spesifikke fagfelt. Som teorien viste oss, kreves det samarbeid på tvers om det skal være noe mening i å snakke om «wicked problems» i denne sammenheng.

Abstract

The public sector is facing great challenges, and these challenges demand collaboration across agencies and sectors. Theories in the field refer to them as “wicked problems”, describing challenges that do not lend themselves easily to specific solutions. They are highly complex, with no clear correlation between cause and effect. Traditionally, the public sector has sought to resolve problems using vertical measures. Expectations and demands are communicated downstream in the organization, and solutions are proposed upstream once a problem has been handled by the right authority. Resolving “wicked problems”, however, requires collaboration across agencies and sectors, and to achieve this, horizontal measures are needed. Horizontal measures favour *leadership* over *management*, which, historically, has been the traditional approach in the public sector. New public management has shaped the public sector, effectively establishing Chinese walls between individual fields and agencies. In 2000, the Municipality of Trondheim restructured its organization, implementing a two-level model. As a result of this process, each head of section was left standing “alone”, bearing the full responsibility for his or her section. The former municipal director of childhood and education established leadership networks for heads of section in the fields of kindergarten and school to ensure that these leaders had an arena for supporting the individual heads of section. Shortly thereafter, leadership networks were established for heads of section in the health sector as well. The time spent in these networks varies from leader to leader. Some meet every week, others once a month. It has not been calculated specifically, but a great deal of time is spent in these leadership networks within the Municipality of Trondheim. Heads of section are educated in their field, and many have supplementary and further education and training as well, often within management. Consequently, considerable expertise and competence are associated with these networks. We wanted to look into the purposes these networks serve today, and whether they could be used to resolve so-called “wicked problems”. We conducted a qualitative case study, with empirical findings from 10 in-depth interviews with heads of section from the health and childhood sectors in the Municipality of Trondheim. In addition, we observed two network meetings: one from the health sector and one from the childhood sector. Based on our findings, we have concluded that these networks work well as a support forum for leaders, as a forum for exchanges of experiences, and as an arena where each head of section can share the joys and frustrations of their work. It also became clear, however, that these networks are ill suited as tools to resolve “wicked problems” in their current form. They are limited to leaders, specifically leaders from the same sector and from the same, specific field. Resolving “wicked problems” requires collaboration across sectors and fields, and these networks do not fit the bil

Innholdsfortegnelse

Samtykkeerklæring 2
Forord 3
Sammendrag 4
Abstract 5
Innholdsfortegnelse 6
1. Innledning 10
1.1 Bakgrunn for oppgaven 10
1.2 Wicked problems og utfordringer i offentlig sektor 14
2. Problemstilling 17
3. Teori 23
3.1 Wicked problems 24
3.2 Tverrsektorielle utfordringer- Fra NPM til NPG 27
3.2.1. New Public Management 27
3.2.2. New Public Governance 30
3.2.3. New Public Leadership 33
3.2.4. New Public Leadership og tverssektorielle utfordringer 34
3.3 Nettverk 35
3.3.1 Ulike typer nettverk 35
3.3.2 Lederens rolle i møte med tverrsektorielle utfordringer 39
3.3.3 Ledernettverk 42
3.3.4. Suksessfaktorer i nettverksarbeid 44
3.4 Oppsummering: Tverrsektorielle utfordringer og ledernettverk 45
4. Forskningsmetode 47
4.1 Metodisk tilnærming 47
4.1.1 Ontologisk utgangspunkt 47
4.1.2. Epistemologisk utgangspunkt 48
4.1.3. Induktiv vs. deduktiv tilnærming 50

4.2 Studiens design 51
4.2.1 Intensivt vs. ekstensivt design 52
4.2.2 Kvalitativ versus kvantitativ metode 53
4.2.3 Casestudie 55
4.3 Datainnsamling 58
4.3.1 Intervju 58
4.3.1.1 Utvalg av personer til intervju 60
4.3.2. Observasjon 62
4.3.2.1. Utvalg av observasjoner 63
4.3.3. Dokumenter 64
4.3.3.1. Utvalg av dokumenter 66
4.4. Dataanalyse 66
4.4.1 Innholdsanalyse og narrativ analyse 67
4.4.2. Systematisering og kategorisering 68
4.4.3 Sammenbinding 70
4.5. Kvalitetssikring 71
4.5.1. Validitet 74
4.5.1.1. Intern validitet 74
4.5.1.2. Ekstern validitet 75
4.5.2. Reliabilitet 75
4. 6. Etiske refleksjoner 76
5. Analyse av empiriske data 78
5.1 Beskrivelse av de lederne vi intervjuet 78
5.2 Ledernettverk i Trondheim kommune 79
5.2.1 Organisering av ledernettverkene 80
5.2.2 Tema og innhold på ledernettverkene 80
5.2.3 Holdninger til ledernettverkene 87
5.2.3.1 Helseledernes holdninger til ledernettverk. 88

5.2.3.2 Oppvekstledernes holdninger til ledernettverk. 88
5.2.3.3 Likheter og ulikheter mellom helse og oppvekst. 88
5.3 Suksesskriterier for ledernettverk 89
5.3.1.1 Enhetsledere i helse om gode nettverksmøter 89
5.3.1.2 Enhetsledere i oppvekst om gode nettverksmøter 90
5.3.1.3 Likheter og ulikheter mellom helse og oppvekst 93
5.3.1 Alternative måter å organisere nettverk på 93
5.3.2.1 Forslag fra helselederne, alternative måter å organisere nettverk på 94
5.3.2.2 Forslag fra oppvekstledere, alternative måter å organisere nettverk på 94
5.3.2.3 Sammenligning mellom helse og oppvekst 95
5.4 Utfordringer i offentlig sektor 95
5.4.1 Utfordringer og floker i det offentlige 95
5.4.1.1 Utfordringer slik enhetsledere i helse ser det 96
5.4.1.2 Utfordringer slik enhetsledere i oppvekst ser det 97
5.4.1.3 Likheter og ulikheter mellom utfordringer i helse og oppvekst 98
5.4.2 Løsninger 99
5.4.2.1 Forslag på løsninger fra enhetsledere i helse 99
5.4.2.2 Forslag på løsninger fra enhetsledere i oppvekst 100
5.4.2.3 Likheter og ulikheter mellom helse og oppvekst 101
6. Diskusjon 101
6.1 Forskningsspørsmål 1 101
6.1.1 Empirisk analyse 101
6.1.2 Teoretisk analyse 105
6.1.3 Oppsummering 108
6.2 Forskningsspørsmål 2 108
6.2.1 Empirisk analyse 108
6.2.2 Teoretisk analyse 110
6.2.3 Oppsummering 114

6.3 Forskningsspørsmål 3 115
6.3.1 Empirisk analyse 115
6.3.2 Teoretisk analyse 117
6.3.3 Oppsummering 119
7 Konklusjon 120
7.1 Den overordnede problemstillingen og våre funn 120
7.2 Studiens betydning for praksis 123
8 Referanseliste 124
9 Vedlegg 127
Vedlegg 1 Invitasjon til dybdeintervju 128
Vedlegg 2 Guide til dybdeintervju 130
Vedlegg 3 Invitasjon til deltakelse i obserasjon 136
Vedlegg 4 Observasjonsguide 138

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Deler av kritikken mot New public management (NPM) har de siste årene kommet fra et nettverksperspektiv, hvor en opplever at reformen reduserer mulighetene til å finne helhetlige løsninger på de utfordringene en står ovenfor i offentlig sektor (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). Stephen Brooks fra Manchester Business School hevder NPM har utspilt sin rolle i offentlig sektor, og lanserte begrepet New Public Leadership, NPL (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). Han hevder at ledelse er mer egnet enn styring for å kunne møte de sammensatte utfordringene offentlig sektor står ovenfor. Ledelse innebærer å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultatet (Berg, 2010, s. 10). En annen definisjon på ledelse er den Tannenbaum med flere (1961), står bak, nemlig at ledelse er en atferdsmessig prosess hvor en person prøver å influere andre menneskers atferd mot fullføringen av et mål (Berg, 2010, s. 10). Vi velger å bruke Erik Johnsens definisjon som sier at ledelse er et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011). Når det gjelder styringsbegrepet, støtter vi oss på Christensen med flere, som definerer styring som «et lederskaps forsøk på å skaffe kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formelle styringsinstrumenter» (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2004, s. 106).

Ulikhetene mellom begrepene *ledelse* og *styring* kan i daglig bruk kanskje synes marginale, men som vi vil vise i denne avhandlingen, vil det være vesentlige ulikheter mellom dem. Tradisjonell styring finner sine løsninger ved hjelp av vertikale virkemidler. Dette kan dreie seg om pålegg eller beordring fra ett nivå i organisasjonshierarkiet, ned til et annet. Men når Stephen Brooks (2010) peker på at ledelse er mer egnet til å møte offentlig sektors sammensatte utfordringer, mener han at vertikale virkemidler ikke har nok effekt, -for å løse utfordringene må horisontale virkemidler tas i bruk. Tenk deg at du som leder i offentlig sektor skal forsøke å finne en akseptabel løsning på et problem som også innbefatter andre aktører: det vil være vanskelig, - for ikke å si umulig å styre en aktør du ikke er formell leder for, med pålegg eller andre vertikale virkemidler. Selv om du leder en etat, kan du ikke uten videre pålegge en annen etat å løse et problem du har, det vil kreve noe annet, og det er her vi finner nettverkene. Komplekse utfordringer i offentlig sektor kan vanskelig la seg løse innenfor en etat, eller i enkelte tilfeller, -innen en enkelt sektor. Og skal de løses, må flere aktører snakke sammen.

«Wicked problems» defineres blant annet som *sammensatte utfordringer i offentlig sektor* (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 246). Sammensatte vil si at problemet ikke befinner seg i en sektor, eller i en etat alene. Videre er «wicked problems» karakterisert ved at en mulig løsning krever at flere aktører er involvert. For å skape en arena for felles forståelse av problemet og legge fundamentet for et hensiktsmessig samarbeid mellom de involverte, kan opprettelsen av nettverk være svaret. Roberts lister opp tre strategier i møte med disse komplekse utfordringene (Roberts, 2000, s. 3). Den *autoritære (authoriative solution)*, som innebærer at problemet søkes løst av kun en håndfull aktører slik at kompleksiteten ikke forverres av for mange motstridende syn, deretter den *konkurransepregede (competitive solution)* strategien hvor konkurrerende og motstridende syn holdes opp mot hverandre slik at den beste løsningen velges til slutt, - en strategi som lett kan skape et konfronterende miljø som ikke er hensiktsmessig når en skal finne løsninger på komplekse utfordringer. Den siste strategien Roberts nevner, er *samarbeidet (collaborative solution)*. Her møtes alle interessentene for å finne en løsning som samtlige aktører kan leve med, noe som også må kunne kalles et nettverk.

Jakten på løsninger på de offentlige flokene kan også relateres til debatten i Norge vedrørende tilretteleggingen for innovasjon i offentlig sektor. Nye måter å tenke på i forhold til tjenesteproduksjon og tjenestelevering krever på samme måte som «wicked problems» nye og utvidede samarbeidsformer. Nettverksløsninger er essensielle verktøy i prosessen med å frembringe innovative løsninger for velferdstjenestene våre og dermed løse flokene som hindrer fornyelse. Kommunesektorens organisasjon (KS) ved innovasjonsdirektør Trude Andresen setter offentlige floker, innovasjon, partnerskap og samskaping i sammenheng. «Wicked problems» trenger løsninger, - samarbeid om nye, innovative løsninger kan være svaret (Kommunesektorens organisasjon) .

Eksempler på «wicked problems» kan være enkle å finne på den globale arenaen. Fattigdom og utdanning henger tett sammen; for å løfte mennesker ut av fattigdom kan utdanning være løsningen. Men utdanning koster, noe fattige land vil ha vanskeligheter med å finne midler til. At rike land sender sine bidrag, kan i følge de mest pessimistiske føre til at u-landene selv blir fratatt muligheten til å finne løsningene. Å løse en slik enorm global utfordring krever selvsagt samarbeid på høyt nivå, og det vil være optimistisk å tro at det er mulig å finne *en* riktig løsning. Men «wicked problems» kan være enkle å få øye på også i et mindre omfang. Et eksempel fra vår egen hverdag som ledere i kommunal sektor vil være utfordringer med helhetlig *læringsløp*, og problematikken rundt *rekruttering og tjenestekvalitet*. Et helhetlig læringsløp innebærer enkelt sagt at det skal være sammenheng i utdanningsløpet fra barnehagen til den videregående skolen. Barn og ungdom skal møte de samme verdiene og

læringsmiljøene i tilpasset form, ved alle sine steg i utdanningsløpet. Om ikke barnehagen arbeider aktivt etter verdier som også grunnskolen bekjenner seg til, vil et mål om helhetlig læringsløp være nytteløst. Barnet vil kunne komme til å få vanskeligheter i grunnskolen som han/hun kan komme til å ta med seg inn i videregående. For å komplisere det ytterligere, er mange barnehager private, noe som krever at også privat sektor kommer på banen. Dette krever at den enkelte etat, -både privat sektor, kommunen og fylkeskommunen kjenner hverandres rammeplaner og verdier. Et helhetlig læringsløp forutsetter at den enkelte enhet; altså den enkelte barnehage, grunnskole og videregående ikke bare kjenner til hverandre, men aktivt samarbeider til beste for det enkelte barnet eller ungdommen. Det er her vertikale virkemidler kommer til kort. Barneskolen kan ikke pålegge den private barnehagen et samarbeid og ungdomsskolen kan ikke tvinge videregående til et samarbeid, men løsningen kan være å danne nettverk hvor sentrale fagpersoner fra alle involverte etater møtes for å dra nytte av hverandres erfaringer og kompetanse. Senere i avhandlingen vil vi bruke et eksempel fra oppvekstsektoren med frafall i videregående for å illustrere dette poenget nærmere.

Når det gjelder rekruttering til, - og kvaliteten i den kommunale helsetjenesten, kan det synes som offentlig sektor her er inne i en negativ spiral. Helseledere vi intervjuet fortalte om vanskeligheter med å rekruttere dyktige nok medarbeidere. De opplever at en jobb innen den kommunale helsetjenesten ikke er attraktivt nok for de dyktigste helsefagarbeiderne eller sykepleierne, som så enten ikke søker i det hele tatt, eller som slutter så snart et mer fristende tilbud dukker opp. Dette fører til en personalgruppe som i følge enkelte enhetsledere kan mangle språkkunnskaper eller annen sentral kompetanse. Dette kan i neste omgang føre til lavere kvalitet på tjenestene, noe som ikke oppleves særlig forlokkende for de sterkeste søkerne. Dermed er den kommunale helsetjenesten inne i en negativ spiral det ikke finnes enkle løsninger på. Problemet kan karakteriseres som et «wicked problem», årsakene er uklare og sammensatte av flere elementer, og i dette tilfellet involverer det flere etater innen offentlig sektor. Et samarbeid mellom den videregående skolen og representanter fra de kommunale helsetjenestene kan være veien å gå om problemet skal forsøkes løst, eller som Roberts kaller «collaborative solutions»; en løsning som innebærer *samarbeid* (Roberts, 2000).

New public management løste en del av de utfordringene offentlig sektor stod ovenfor når det gjaldt effektivitet. Byråkratiet ble hevdet å være for stort og regeldrevet, og brukerorienteringen var for svak (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 51). Endringene NPM-reformen førte med seg resulterte i økende deregulering som igjen gjorde det vanskelig å løse problemer som oppstod på tvers av etater og sektorer. Fragmentering, og det Sand (2000) kaller et polysentrisk samfunn, gjør det komplisert å løse utfordringer som

går på tvers av sektorer og fag (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, ss. 243-244). Når etater har klare avgrensninger også innenfor offentlig sektor, kan dette være til hinder for et godt samarbeid. Det er for eksempel ikke uvanlig med forvaltningsmessige skott mellom helse og oppvekst i kommunene, selv om mange av utfordringene kommunene står ovenfor vil kreve samarbeid nettopp mellom disse to. Et samarbeid som vil være påkrevd, da «wicked problems» blant annet kan defineres som utfordringer hvor flere aktører må stå for løsningen.

I følge Brooks og Grint har New public leadership (NPL) større fokus på det kollektive hvor ledelsen er innforstått at en har ansvar som strekker seg utover sin egen organisasjon (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). En av ulikhetene mellom NPM og NPL er nettopp at sistnevnte har et sterkere fokus på nettverksorganisering. På den måten kan det hevdes at New public leadership er bedre rustet til å løse komplekse utfordringer i offentlig sektor, eller såkalte «wicked problems». Nettverksorganisering kan være et verktøy, eller et virkemiddel i det tverrsektorielle arbeidet Brooks hevder er nødvendig for å finne akseptable løsninger på disse komplekse utfordringene (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244).

Som vi vil se nærmere på i masteravhandlingen vår, vil såkalte «wicked problems» kreve andre løsninger enn hva tradisjonelle vertikale og hierarkiske virkemidler kan gi. «Wicked problems» fremheves som bakgrunnen for at nettverksløsninger har fått større plass i offentlig sektor, - Sørensen (2007) mener det kan kalles en reform i seg selv (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). Til forskjell fra byråkratiet, hevdes nettverk å sikre både fleksibilitet, fokus på resultat, kollektive handlinger og koordinert styring (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). I et nettverk kan aktører med felles interesser møtes for å løse felles utfordringer. De er i større grad basert på tillit, i motsetning til den markedslogikk som NPM førte med seg.

Trondheim kommune opprettet ledernettverk for enhetsledere for barnehager og grunnskoler ved en stor omorganisering i 2004. Like etter fulgte helselederne opp med egne ledernettverk. Etter påvirkning av New public management ville kommunen i 2000 innføre en to-nivåmodell og mer selvstendiggjorte resultatenheter. Denne modellen fikk navnet tjenestemodellen. Dette betød en delegasjon av myndighet ned til enhetsnivå hvor den enkelte enhetsleder alene fikk ansvar for økonomi, administrasjon, faglig utvikling og personal. I tillegg ble resultatenhetene større ved at flere små enheter ble slått sammen under samme administrasjon. Et resultat av dette var at enhetslederne ble stående «alene», slik at ledernettverkene skulle fungere som personlig og faglig støtte for enhetslederne i tillegg til å være en høringsinstans for Rådmannen. Trondheim kommune er delt inn i fire bydeler, og alle enhetslederne innen

barnehage og skole tilhører «sine» nettverk i «sin» bydel. I praksis utgjør dette fire ledernettverk for barnehagestyrere og fire nettverk for rektorer. Helselederne er organisert i fire ledernettverk for helse- og velferdssenter og ett byovergripende nettverk for hjemmetjenesten. Under oppgavene som høringsinstans faller å gi tilbakemeldinger på saker som skal fremmes politisk og saker som er under debatt internt i kommunens øverste administrasjon. Ledernettverkene fungerer i dag også som arena for erfaringsutveksling hvor lederne kan dele suksesshistorier, utfordringer i hverdagen som leder og som en arena for å bli oppdatert på nye plandokument, lover og rutiner.

En kan hevde at store ressurser blir brukt i ledernettverk i Trondheim kommune. Samtlige enhetsledere innen helse og oppvekst i kommunene tilhører et nettverk, og selv om hyppigheten av møtene varierer, vil et betydelig antall arbeidstimer i løpet av et år bli tilbrakt i nettverksmøter. Enkelte nettverk innen helse møtes ukentlig, i møter som varer i opptil 4 timer. På bakgrunn av dette vil det være interessant å få vite mer om hva nettverksmøtene brukes til; om de fyller de intensjonene som var begrunnelsen for opprettelsen av dem, og ikke minst hvorvidt ledernettverkene i Trondheim kommune er i stand til å løse «wicked problems» i offentlig sektor og om lederne selv har et bevisst forhold til problematikken.

1.2 Wicked problems og utfordringer i offentlig sektor

«Wicked problems» er utfordringer offentlig sektor står ovenfor som krever nettverksløsninger og innsats fra ulike aktører som kan befinner seg i flere sektorer. Slike komplekse utfordringer kan vi finne mellom ulike sektorer, som offentlig, - privat og frivillig sektor. Men vi kan også finne dem mellom ulike nivåer i forvaltningen, som mellom det lokale, regionale og nasjonale nivå. Utfordringene kan også oppstå mellom ulike fagfelt i offentlig sektor, og som vi skal komme tilbake til, vil frafallet i videregående være et eksempel på dette. Store utfordringer kan også finnes mellom de ulike nivåene i den kommunale administrasjonen, som for eksempel mellom kommunens strategiske og operative nivå (Benington & Moore, 2011, s. 15).

Vi finner utfordringer innen samme sektor, etat eller fagfelt som kan karakteriseres som «wicked problems» da de har flere interessenter og krever samarbeid med flere aktører for å løses. Problematikken med overgangen mellom barnehage og skole kan falle inn under denne kategorien. For at barna skal få en positiv skolestart, er det avgjørende at barnehage og skole deler menneske- og læringssyn og er godt kjent med hverandres ramme- og læringsplaner. Et godt samarbeid vil ikke bare styrke barnets første møte med skolen, men like sentralt er det at en god start gjerne følger barnet gjennom skolegangen. Motsatt kan et dårlig eller ikke-eksisterende samarbeid føre til en negativ start som kan følge barnet et godt stykke opp i

skolegangen. Dette kan selvsagt påvirke elevens læring og prestasjoner. - *Frafallet i videregående starter i barnehagen,* hevdes det, - noe resonnementet ovenfor kan støtte opp under. For å skape et godt samarbeid må aktørene arbeide sammen, noe et nettverk av barnehager og skoler i nærområdet kan være en arena for.

Sørensen (2007) hevder at nettverksløsninger får stadig økende utbredelse i offentlig sektor, og at dette kan kalles en reform i seg selv (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). Bakgrunnen for den økte bruken av nettverk er den fragmenteringen av offentlig sektor som NPM-reformen hevdes å føre med seg, og nettverk kan bringe sammen selvstendige aktører slik at de gjennom samarbeid kan være bedre i stand til å løse «wicked problems». Sørensen hevder videre at et nettverk kan sikre fleksibilitet i motsetning til det tradisjonelle byråkratiets «tungroddhet». Samtidig peker Sørensen på at nettverk kan være ustabile, og er avhengige av aktørenes evne til å utvikle kontrakter aktørene kan leve med (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244).

Nettverk reguleres i følge teorien av tillit mellom aktørene, mens det tradisjonelle hierarkiet styres av autoritet. Styring ved hjelp av tradisjonelle vertikale virkemidler er ikke optimale løsninger for mange av de utfordringene offentlig sektor nå står ovenfor, mens ledelse gjennom nettverk- som karakteriseres som et horisontalt virkemiddel, har vist seg å være mer hensiktsmessige for å finne innovative løsninger en kan leve med. Nettverk i offentlig sektor er altså påkrevd for i det hele tatt å kunne forsøke å løse de komplekse utfordringene vi står ovenfor.

Fragmenteringen som følge av NPM-reformen resulterte i selvstendige resultatenheter og klare skillelinjer i forvaltningen også innenfor samme sektor. Tjenesteytende enheter innenfor oppvekst, -som barnehage, grunnskole og barnevern, er i Trondheim kommune organisert under en egen kommunaldirektør og egen fagstab. Det samme er de tjenesteytende enhetene innen for helse, som også har sin egen kommunaldirektør og fagstab. De sorterer selvsagt under samme rådmann og samarbeidet tett når det gjelder kommunenes strategiske arbeid, men fagene er altså adskilt både på organisasjonskartet og i praksis. I tillegg kan det altså kreves samarbeid med sentrale aktører i privat og frivillig sektor. Eksempler her kan være idrettslag som støtter og veileder ungdom som faller utenfor skole og jobb, eller private bedrifter som prioriterer lærlingeplasser for elever som står uten.

Nettverk er nødvendige og viktige. Nettverk er nå en samarbeidsform som kommunene benytter seg av. Det er av stor interesse for oss i denne avhandlingen å se på hvorvidt nettverk av ledere fra samme sektor kan møte de utfordringene de står ovenfor både innen sitt eget fagfelt, men også utfordringer som krever samarbeid med andre aktører.

Trondheim er en stor kommune i norsk målestokk, med sine 182 000 innbyggere[1]. Kommunen har i overkant av 12 000 ansatte og 216 enhetsledere (Trondheim kommune). Enhetslederne har delegert myndighet fra rådmannen, og har ansvaret for strategisk og faglig utvikling, økonomi og personaloppfølging for hver sin resultatenhet. Trondheim kommune er delt inn i ulike sektorer, hvor helse og oppvekst representerer de største. Både helsesektoren og oppvekstsektoren er delt inn i fire bydeler; Østbyen, Midtbyen, Heimdal og Lerkendal. Det er variasjoner i hvor ofte enhetslederne møtes i ledernettverk, fra ukentlig til månedlig. Ledere innenfor det enkelte tjenesteområde tilhører «sitt» ledernettverk. Barnehageledere i Heimdal bydel møtes for eksempel i sitt nettverk månedlig; det samme gjør barnehageledere og skoleledere i de andre bydelene. Helselederne møtes oftere, enkelte av den hver uke. Nettverkene ble opprinnelig initiert av rådmannen i 2004, ved tidligere kommunaldirektør for oppvekst & utdanning. De skal etter intensjonen fungere som støtte for den enkelte leder, idéutveksling, deling av fagstoff og som høringsinstans for kommunaldirektøren. Innføringen av to-nivåmodellen/tjenestemodelen i 2000 førte til at den enkelte enhetsleder fikk fullt ansvar for økonomistyring, faglig utvikling og personaloppfølging. Dette førte til et behov for et forum hvor enhetslederne kunne treffes og dra nytte av hverandres erfaring og kompetanse. Hver kommunaldirektør innen helse og oppvekst har ansvar for henholdsvis 71 og 122 enheter i sine ansvarsområder. Dette gir totalt 193 enhetsledere, noe som betyr at direkte oppfølging av den enkelte enhetsleder kan være en utfordrende oppgave for to kommunaldirektører. Innen de to sektorene vi har valgt å se nærmere på, er det noen ulikheter i organiseringen. Dette vil vi belyse i kapittel 4.2.3 som beskriver vår case nærmere.

Vi synes det er interessant, som ledere innen offentlig sektor, å se nærmere på sammenhengen mellom disse ledernettverkenes intensjon som støtte for den enkelte leder, idéutveksling, deling av fagstoff og som høringsinstans for kommunaldirektøren, -og ledernettverkenes reelle innhold og de utfordringer offentlig sektor står ovenfor. Det er interessant fordi oppgavene vi står ovenfor er komplekse, og nettverk av ledere kan være et verktøy for å komme dem i møte. Når Trondheim kommune har valgt en organisering som innebærer jevnlige møter mellom enhetsledere, er det i følge vårt syn av interesse å se hvilken effekt, -intendert eller ikke, disse ledernettverkene har på de utfordringene kommunen står ovenfor. Vårt fokus i denne avhandlingen er de utfordringene enhetsledere står ovenfor når de skal drive utvikling og lederskap i sektorer som er preget av «wicked problems». Er ledernettverkene slik de er organisert hensiktsmessige for å kunne løse utfordringer vi står

[1] Tall fra 2014

ovenfor? Er en slik organisering effektiv med tanke på å løse tverrfaglige og kompliserte utfordringer, såkalte «wicked problems»?

Vi velger å se på ledernettverk innen oppvekst og helse i Trondheim kommune siden disse er de største sektorene i kommunen, begge sektorer organiserer sine enhetsledere i ledernettverk, og siden vi begge to er medlemmer i et slikt ledernettverk. Det finnes lite forskning som omhandler ledernettverk i offentlig sektor, og hvordan ledernettverk kan bidra til håndtering av de komplekse utfordringene offentlig sektor står ovenfor. Vi håper avhandlingen vår vil kunne bidra til økt kunnskap slik at vi kan si noe om hvorvidt slike ledernettverk er hensiktsmessige verktøy i forsøk på å finne løsninger på offentlige floker, eller om ledernettverk innen offentlig sektor kan organiseres bedre. Det er uklart for oss hvorvidt enhetslederne er bevisste mulighetene en slik organisering gir, og dermed hvor effektive ledernettverkene egentlig er. En nærmere studie av ledernettverkene kan forhåpentligvis gi oss noen svar.

2. Problemstilling

Problemstilling og forskningsspørsmål er utgangspunkt for vitenskapelige undersøkelser og kan formes som spørsmål eller som hypotese (Ringdal, 2013, s. 499). En hypotese kan defineres som en påstand om hvordan et forhold faktisk er (Jacobsen, 2012, s. 68). På bakgrunn av de utfordringene det offentlige står ovenfor innenfor de sektorene vi fokuserer på velger vi følgende overordnede problemstilling for masteravhandlingen vår:

I hvilken grad er ledernettverk i Trondheim kommune en god arena for å løse wicked problems?

For å konkretisere ønsker vi å presisere problemstillingen med disse forskningsspørsmålene:

I hvilken grad er bruk av ledernettverk nyttig for å løse utfordringer sektorene helse og oppvekst står ovenfor?

Hvilke typer funksjoner har ledernettverk for enhetsledere i Trondheim kommune?

Hva er de viktigste suksessfaktorene for ledernettverkene i Trondheim kommune?

Når vi velger en problemstilling, velger vi også bort noe vi ikke ønsker å se mer på. Dette kan skje både implisitt og eksplisitt. Eksplisitt skjer det når forskeren forklarer klart hva han/hun fokuserer på eller ikke fokuserer på. Implisitt skjer det mer ubevisst (Jacobsen, 2012, s. 68). Vi har alle antakelser om hvordan verden ser ut; vi har fordommer. Vi mennesker kommer fra

ulike familier og bakgrunn, som kan gjøre at ulike mennesker som ser på samme tema kan ha ulike perspektiver. Jacobsen konkluderer med at vi alltid velger noe bort når vi lager en problemstilling og at dette så langt det lar seg gjøre, gjøres eksplisitt (Jacobsen, 2012, s. 68). Vi velger å se nærmere på ledernettverk, altså velger vi eksplisitt bort andre nettverk som finnes i Trondheim kommune. Årsaken til at vi velger ledernettverk at vi er usikre på hvordan de egentlig fungerer i Trondheim kommune. Vi tror også at lederne i de ulike sektorene har mye å bidra med for å kunne løse de utfordringer offentlig sektor står ovenfor.

En problemstilling må analyseres for at den skal bli best mulig. Her kan vi velge mellom tre dimensjoner. Er problemstillingen klar eller uklar, er den forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv) og til slutt må vi ta stilling til om vi ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen, 2012, s. 72). Slik vi ser det er vår problemstilling av en uklar type, altså eksplorerende. Vi ønsker å oppnå mer klarhet og mer kunnskap og en eksplorerende problemstilling har til hensikt å nettopp avdekke ny kunnskap og finne ut mer hva fenomenet består av (Jacobsen, 2012, s. 73). Vi ønsker altså å få mer klarhet i hva ledernettverkene brukes til og finne ut om de kan benyttes for å løse wicked problems. Dette vil i tilfelle kunne være ny kunnskap. Videre vil vi antyde at vår problemstilling er deskriptiv, eller beskrivende som det også heter. Det vil si at vi er ute etter hvordan en tilstand ser ut. Vi ønsker å finne mer ut av hvordan ledernettverkene fungerer og om de kan brukes til lederstøtte samt løse wicked problems og andre utfordringer innen sektoren. Det siste punktet Jacobsen peker på var hvorvidt vi ønsket å generalisere. Vår problemstilling ser kun på ledernettverkene i Trondheim kommune; å generalisere forskningen til å gjelde alle ledernettverk i offentlig sektor i Norge er ikke vårt hovedønske.

Jacobsen setter opp tre krav til en problemstilling (Jacobsen, 2012, s. 81). Den skal være spennende, den skal være enkel og den skal være fruktbar. Vår problemstilling er spennende for kommunens øverste ledelse og eventuelle andre kommuner som har slike nettverk, ved at våre funn i denne oppgaven viser hvilken stor betydning ledernettverkene har for enhetslederne, men at den type ledernettverks om beskrives i vår case antageligvis ikke er tilstrekkelig eller riktig arena for å løse komplekse utfordringer som «wicked problems» er betegnelsen på. Vi har konkretisert problemstillingen til kun å gjelde ledernettverk i Trondheim kommune. Vi har valgt å se på to sektorer innen kommunen, helse og oppvekst. Dette er valg vi har foretatt for å begrense omfanget av oppgaven.

Problemstillingen skal også være fruktbar. Problemstillingen skal kunne undersøkes empirisk, altså det må gå an å gjennomføre en undersøkelse på grunnlag av problemstillingen

(Jacobsen, 2012, s. 82). For at problemstillingen skal kunne være fruktbar må den også tilføye ny kunnskap, den må kunne bygge på det som finnes av tidligere forskning.

Det finnes en del forskning på nettverk og «wicked problems». Det er hovedsakelig Grint vi støtter oss på når det gjelder «wicked problems» (Grint, 2005). I tillegg har vi hentet en del materiale fra Busch (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 246). Busch henviser også til Grints begrep om «wicked problems» og «clumsy solutions». John Stewart bruker også begrepet wicked problems på komplekse, tverrsektorielle utfordringer. Det samme gjør Ron Heifetz, men bruker begrepet «adaptive problems» som beskriver utfordringer som krever andre tiltak enn hva «tamme» eller «tekniske» problemer gjør (Benington & Moore, 2011, s. 13). Store deler av den teorien vi har brukt om «wicked problems» kommer i hovedsak fra internasjonal litteratur. Som ledere i offentlig sektor møter vi likevel på begrepet wicked problems, også kalt «floker i det offentlige» av KS sin innovasjonsdirektør Trude Andresen på en intern lederkonferanse i Trondheim kommune høsten 2014. Det vi finner i den norske litteraturen, dreier seg om samstyring som kanskje kan være en måte å møte de utfordringene som teori om «wicked problems» beskriver. Blant annet vil vi nevne en doktorgradsavhandling av Hege Hofstad som omtaler håndtering av «wicked problems» i kommunal planlegging (Hofstad, 2013). Avhandlingen er basert på case-studier av norske og svenske kommuner, og tar for seg tverrsektorielt arbeid gjennom myndiggjøring av lokalsamfunn. Hofstad benytter samme internasjonale forskning på «wicked problems» som vi gjør, og bruker folkehelse og bærekraftig utvikling som eksempler (Hofstad, 2013). Hun belyser forholdet mellom økologisk, økonomisk og sosial bærekraft innenfor rammene av ulike strategier, og finner at det eksisterer et hierarki mellom dem, hvor det økonomiske hensynet er det dominerende. Temaet i doktoravhandlingen er interessant, men vi vil ha et annet fokus i vår avhandling; nemlig bruk av ledernettverk som arena for å løse «wicked problems».

Vi mener det marginale utvalget av norsk forskning på problematikken rundt «wicked problems» gjør avhandlingen vår interessant, da vi undrer oss over om problematikken er kjent blant ledere i offentlig sektor. At enhetslederne i helse og oppvekst ikke er fortrolige med selve begrepet «wicked problems» er kanskje ikke så rart, men vi var interessert i om de kunne beskrive slike utfordringer som «wicked problems» anskueliggjør, uten å kjenne dette spesifikke begrepet.

Når det gjelder nettverk finnes det en hel del fagstoff som omhandler nettverkssamarbeid mellom offentlig, - privat – og frivillig sektor. Det vi finner handler for det meste om samarbeid organisasjonene i mellom heller enn nettverk internt i organisasjonene. Litteratur

om ledernettverk spesifikt for ledere i offentlig sektor har vi ikke kunnet finne, heller ikke forskning som sier noe om ledernettverks rolle i å finne løsninger på «wicked problems». Vi har heller ikke funnet forskning som utdyper hvorvidt ledernettverk i offentlig sektor fungerer som lederstøtte. Vi har derfor støttet oss på teori om *samstyring* og *styringsnettverk* siden vi mener disse teoriene langt på vei er dekkende for nettverk i offentlig sektor generelt. Sørensen og Torfing definerer styringsnettverk som «horisontale sammenknytninger av gjensidige avhengige, men operasjonelt sett autonome aktører som interagerer gjennom forhandlinger innenfor rammen av et institusjonalisert fellesskap, som er selvregulerende inne visse rammer, og som i vid forstand bidrar til offentlig styring» (Sørensen & Torfing, 2013, s. 15). Røiseland og Vabo hevder at nettopp denne definisjonen ligger nær definisjonen av samstyring som lyder; «den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening» (Røiseland & Vabo, 2012, ss. 21-25). Vi har også sett på lederens rolle i møte med tverrsektorielle utfordringer og ulike suksessfaktorer for et godt ledernettverk.

Hoppe og Reinelt deler ledernettverk inn i fire kategorier i sin artikkel. Disse er «peer leadership network», «organizational leadership network», «field-policy leadership networks» og «collective leadership network» (Hoppe & Reinelt, 2009). Selv om Hoppe og Reinelt ikke beskriver eksplisitt ledernettverk i offentlig sektor, mener vi likevel at artikkelen er verdt å ta med i teorigrunnlaget vårt da de beskriver nettverk som i større eller mindre grad sammenfaller med de ledernettverkene vi skal se nærmere på.

I tillegg har vi har sett utviklingen fra NPM til NPG, og på hvilken måte ledelse i offentlig sektor er påvirket av dette. Vi har også beskrevet hva et praksisfellesskap er, da vi ser at dette kan ligge nært ledernettverk. Hislop definerer praksisfellesskap som en gruppe mennesker som har en bestemt aktivitet til felles og derfor har noe felles kunnskap, en følelse av felles identitet og noen felles overlappende verdier (Hislop, 2009, s. 167).

Enhetslederne i Trondheim kommune skal følge verdiene «åpen, kompetent og modig» i sitt arbeid. Ser vi dette opp i mot vår problemstilling kan vi stille spørsmålene; er kulturen innad i ledernettverkene i Trondheim kommune åpen nok, altså er det høyt nok under taket for at lederne kan legge frem sine utfordringer? Er de modige nok som ledere til å faktisk gjøre det? Og til slutt, er ledernettverkene kompetente nok til å kunne finne løsninger på utfordringer som knyttes opp mot wicked problems?

Vår problemstilling kan ses på som fruktbar ved å bidra til ny forskning på feltet. Det er mye faglitteratur å finne om «wicked problems», det samme om ulike typer nettverk. Vi håper at våre funn kan være med å belyse problemstillinger i forhold til hvordan vi ser på og

organiserer ledernettverk i fremtiden ved å si noe om enhetsledernes forhold til nettverkene sine, og reflektere hvilke justeringer som bør foretas om de skal kunne brukes som en arena hvor «wicked problems» kan forsøkes løst.

De forskningsspørsmålene vi har valgt skal bidra til å belyse vår hovedproblemstilling ved å belyse de ulike funksjonene ledernettverk kan ha i møte med lederutfordringer i offentlig sektor.

Vårt første forskningsspørsmål er:

1) I hvilken grad er bruk av ledernettverk nyttig for å løse utfordringer sektorene oppvekst og helse sektor står ovenfor?

Dette forskningsspørsmålet hjelper oss å få tak i de utfordringene ledere i offentlig sektor mener de står ovenfor, og om hvorvidt lederne mener ledernettverkene er et nyttig verktøy for å løse disse. Dette forskningsspørsmålet kan ligne på hovedproblemstillingen, men vi vil hevde at dette forskningsspørsmålet kan hjelpe oss å få belyst utfordringer enhetslederne står ovenfor som ikke nødvendigvis er tverrsektorielle. Ledernettverk kan bidra både til å løse problemer som krever tverrfaglig samarbeid innen for samme fagområde som oppvekst eller helse, og problemer som krever samarbeid mellom sektorene.

For å belyse dette forskningsspørsmålet, har vi brukt teori om nettverk for å forsøke å finne ut hvordan nettverk fungerer og få en oversikt over hvilke typer nettverk som beskrives. Vi har også brukt noe teori om ledelse, siden nettverksstyring og samstyring krever en annen type ledelse enn hva styringen under NPM la opp til. Vi har også brukt teori om «wicked problems», siden det er i dette stoffet vi finner begrepet *utfordringer i offentlig sektor*.

For å belyse disse utfordringene har vi også brukt teori om utviklingen fra NPM til NPG. Denne utviklingen førte med seg en endring av ledelsespraksis i offentlig sektor vi mener kan være sentral for å belyse både problemstilling og forskningsspørsmål. Denne ledelsespraksisen omtales som New public leadership (NPL). For å kunne få tak i detaljer, nyanser og ledernes kjennskap til utfordringene i deres sektor, anså vi det som nødvendig å gjennomføre individuelle dybdeintervju, i tillegg til observasjon av to nettverksmøter. Intervjuene skulle gi oss innsikt i den enkelte enhetsleders holdninger til ledernettverk, organiseringen av dem, og til utfordringene de hevdet var de mest presserende i deres sektor. Observasjonene ble gjennomført for å få et innblikk i hva som faktisk foregår på møtene.

Vårt neste forskningsspørsmål lyder:

2) Hvilke typer funksjoner har ledernettverk for enhetsledere i Trondheim kommune?

Dette forskningsspørsmålet skal hjelpe oss å avdekke innhold, rammer og andre funksjoner for ledernettverkene. Vi ville ha nærmere kjennskap til hva den enkelte enhetsleder opplever at nettverkene er; hva slags funksjoner de fyller for den enkelte og ikke bare hvilke funksjoner det er sagt at de har på et overordnet plan. Det er interessant å se om kartet stemmer med terrenget; om intensjon og praksis henger sammen. For å kunne svare på hovedproblemstillingen må vi vite mer om hvilke funksjoner nettverkene har; hvordan er de organisert? Hva bruker lederne dem til? Hvilke saker tar de opp på møtene? Og ikke minst, hvor nyttige er de for å løse konkrete utfordringer?

For å belyse dette forskningsspørsmålet, har vi sett på teori om ulike typer nettverk. Vi har sett på teori om samstyring/styringsnettverk, interorganisatoriske nettverk, politiske nettverk og praksisfellesskap for å se om vi kan plassere ledernettverkene i Trondheim kommune i en av disse kategoriene. En slik kategorisering er interessant da det kan hjelpe oss å finne ut om ledernettverkene kan være i stand til å løse komplekse utfordringer; om de for eksempel harmonerer med beskrivelsen av samstyring og styringsnettverk, kan vi anta at de er i stand til å agere horisontalt, noe som vil være avgjørende for å løse de komplekse utfordringene. Vi har også sett på Hoppe og Reinelts beskrivelse av ledernettverk (Hoppe & Reinelt, 2009). De beskriver ikke eksplisitt ledernettverk innen offentlig sektor, men har en del kjennetrekk som sammenfaller med nettverkene i casen vår. Også her har vi benyttet individuelle dybdeintervju og observasjon for å få tak i enhetslederens tanker og holdninger til ledernettverkene og organiseringen av dem. Vi valgte bort gruppeintervju, da vi fryktet at dette kunne være til hinder for enkelte å «tenke høyt» sammen med oss i intervjuene vedrørende deres tanker om nettverkene og innholdet i dem. Observasjon ble brukt for å besvare også dette forskningsspørsmålet, da vi ville oppleve hva slags saker det ble brukt mest tid på og hva slags diskusjoner sakene førte til, noe som igjen kunne gi oss et bilde av hvilke behov nettverksmøtene dekker.

Vårt siste forskningsspørsmål er:

3) Hva er de viktigste suksessfaktorene for ledernettverkene i Trondheim kommune?

Vi har valgt å se nærmere på hva enhetslederne selv legger i et godt ledernettverk. Om vi ser tilbake på problemstillingen; *i hvilken grad er ledernettverk i Trondheim kommune en god*

arena for å løse» wicked problems», ønsker vi å se nærmere på hva en slik «god arena» er. For å kunne svare ut hovedproblemstillingen, har vi behov for å vite mer om hvilke suksessfaktorer som ligger til grunn for et godt ledernettverk. For å belyse hva suksessfaktorer kan være, har vi sett på litteratur og teori som kan beskrive slike faktorer. Eksempler fra teorien vil være felles forståelse av hva nettverket skal bidra med, avklarte forventninger til innhold og bidrag, og klare rammer rundt nettverksarbeidet være faktorer som fremmer godt nettverksarbeid. Samtidig legger respondentene våre vekt på takhøyde og lojalitet til nettverket når suksessfaktorer skal beskrives. Vi skal også se på teori om praksisfellesskap, som på den ene siden kan beskrive en av funksjonene ledernettverkene har, nemlig støtte og veiledning, men som også kan beskrives som en av suksessfaktorene for ledernettverket. Nemlig at nettverkene består av ledere innenfor samme fagfelt som deler erfaringer og lærer av hverandre på den måten. Teori om lærende organisasjoner er også aktuelt her. En stor organisasjon som Trondheim kommune trenger møtesteder hvor læring gjennom utveksling av gode eller dårlige erfaringer og refleksjoner rundt utfordringer kan finne sted, - og ledernettverk kan være en slik møteplass.

Vi har benyttet individuelle dybdeintervju, observasjon og dokumentanalyse for å finne suksessfaktorer hos ledernettverkene. Vi hadde behov for å intervjue enhetslederne individuelt, da det kunne være store variasjoner hva den enkelte mente var et godt nettverksmøte. Det var viktig for oss å få tak i nyansene, noe vi var redd for å gå glipp av i gruppeintervju eller spørreskjema. Å delta på nettverksmøter mente vi kunne gi oss en følelse av «stemningen» på møtene og innblikk i den faktiske kommunikasjonen mellom møtedeltagerne. Dette kunne hjelpe oss å se hvilke faktorer som bidrar til et godt møte, eller omvendt. Høsten 2013 ble det gjennomført en medarbeiderundersøkelse blant enhetslederne innen helse og oppvekst, hvor et av spørsmålene var hvilken betydning ledernettverkene har for dem. Her var scoren høy, -i betydning at majoriteten var positiv til nettverkene. Dette mener vi gir oss en klar pekepinn på hva lederne synes om nettverkene sine.

Ved hjelp av det vi her har beskrevet håper vi at det vil hjelpe oss å besvare hovedproblemstillingen vår.

3. Teori

I kapittel 3 vil vi presentere ulik teori som vi mener kan hjelpe oss med å belyse våre forskningsspørsmål. Vi starter med å gå igjennom teorier om «wicked problems» med fokus på utfordringer i helse- og oppvekstsektoren. Vi viser så til teoriene omkring overgangen fra New public management til New public governance og New public leadership. Vi ser så

nærmere på ulike typer nettverk og lederens rolle i møte med tverrsektorielle utfordringer. Her vil vi også se nærmere på teori om lærende organisasjoner da vi ser at nettverk kan være en arena for læring for deltagerne, uavhengig hva slags nettverk det er snakk om. Trondheim kommune er en stor organisasjon, og har åpenbare behov for gode møteplasser, treffpunkt og strategier for læring. Vi vil deretter beskrive hva ledernettverk er. Vi vil i det samme kapittelet se på praksisfellesskap, da dette kan minne om ledernettverk i en del aspekt. Helt til slutt vil vi oppsummere teorigrunnlaget vårt og se det i sammenheng med problemstillingen vår om ledernettverk.

3.1 Wicked problems

Vi vil i dette kapittelet se nærmere på hva begrepet «wicked problems» innebærer, hvilke utfordringer de representerer og hvilken type virkemidler som kan brukes for å forsøke å løse dem. Vi vil se på vertikale og horisontale virkemidler, og hvilke utfordringer disse er best til å løse. At nettverk mellom sentrale aktører kan være eksempel på et horisontalt virkemiddel som kan forsøke å løse «wicked problems», vil vi også gi noen eksempler på.

«Wicked problems» beskriver utfordringer offentlig sektor står ovenfor som ikke uten videre lar seg løse på en bestemt måte. De karakteriseres av høy grad av kompleksitet, uten klar sammenheng mellom årsak og virking. Direktør for innovasjon i KS, Trude Andresen brukte i et foredrag for ledere i Trondheim kommune i oktober 2014 begrepet "floker i det offentlige" som forklaring på det samme. Slike sammensatte problemer finner vi både mellom sektorer, mellom ulike nivå i den offentlige forvaltningen, mellom forskjellige fagfelt innenfor offentlig sektor, og der hvor flere profesjoner er involvert i å løse et problem (Benington & Moore, 2011, s. 15). Altså vil vi kunne finne problemer som kan karakteriseres som «wicked» også innenfor et og samme fagfelt; som innenfor helse eller innenfor oppvekst som er utgangspunktet i forskningen vår i denne avhandlingen.

Et eksempel på et «wicked problem» i oppvekstsektoren vil være frafallet i videregående skole. Kompleksiteten i dette problemet finner vi ved at mange organer kan være involvert, og at problemet like godt kan ha oppstått utenfor arenaen til skolen som innenfor. Elevens problemer kan for eksempel ha oppstått i tidlig barnealder og eskalert både på skolen og hjemme. Årsakene bak «wicked problems» er uklare ved at de kan være mange og finnes på flere arenaer. Det er ikke mulig å finne perfekte løsninger på «wicked problems», og en får det Grint (ibid) kaller «clumsy solutions»; eller «uelegante» løsninger som igjen består av dilemmaer og paradokser (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 246). Dilemmaer og paradokser får en da mulige løsninger gjerne genererer nye problemer. Vi vil komme tilbake med et eksempel på dette senere i avsnittet. For å håndtere «wicked problems» kreves

samarbeid på mange plan, -både innenfor samme sektor og på tvers av sektorene. Ved frafall i videregående skole kan et samarbeid med grunnskolen, kommunens opplæringskontor og Nav være nødvendig, da aktørene som kan finne løsninger på slike sammensatte utfordringer gjerne finnes i ulike etater, -også innenfor offentlig sektor. Å organisere samarbeidet i nettverk kan være en løsning. Et slikt nettverk, som ofte vil kalles ansvarsgruppe, kan i dette tilfellet bestå av elevens kontaktlærer, håndballtreneren, en kontaktperson ved opplæringskontoret og en veileder fra Nav, som sammen har som mål å motivere og veilede eleven til å fortsette skolegangen. Disse tre rollene ville da omfattet fylkeskommunen ved kontaktlæreren, frivillig sektor ved håndballtreneren, kommunen ved opplæringskontoret og staten ved Nav som er et delvis statlig organ. I en slik ansvarsgruppe møtes institusjoner og personer som alle kan yte innflytelse på elevens hverdag. Ingen av partene kan løse problemet på egen hånd; det trengs samarbeid på tvers av sektorer og etater for å kunne finne løsninger. For å kunne løse, eller prøve å løse et «wicked problem», vil en måtte ta i bruk horisontale virkemidler som et slikt nettverk, eller ansvarsgruppe er et eksempel på. Roberts beskriver som nevnt innledningsvis tre ulike strategier for å løse slike sammensatte problemer; den *autoritære (authoriative solution)*, hvor kun et lite antall interessenter forsøker å løse problemet, den *konkurransepregede (competitive solution)* strategien hvor konkurrerende og motstridende syn holdes opp mot hverandre slik at den beste løsningen velges til slutt, og til slutt *samarbeidet (collaborative solution)* hvor alle interessentene møtes for å finne en løsning som aktørene kan leve med (Roberts, 2000). Sistnevnte strategi beskriver i realiteten et nettverk som illustrert i eksempelet ovenfor om frafall i skolen.

«Wicked problems» fremheves som bakgrunnen for at nettverksløsninger har fått større plass i offentlig sektor. Sørensen (2007) mener den økte bruken av nettverk kan kalles en reform i seg selv (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). Nettverk skal vi se nærmere på i kapittel 3.3.

Grint gjør et skille mellom «leadership» og «management» som ulike autoriteter (Grint, 2005, s. 58).[2] Dette skillet følger grensen mellom det kjente og det ukjente. Grint peker på *managerrollen* som adekvat i møte med kjente utfordringer. Managerne vil kunne ta i bruk planer og verktøy han/hun har benyttet seg av tidligere for å finne tilfredsstillende løsninger på problemet som er oppstått. Ukjente og uventede utfordringer derimot, krever en *leder*; nye problemer krever nye planer og nye verktøy. Grint peker på at tilbakevennende (og dermed kjente) problemer lettere lar seg løse ved å ta i bruk vertikale virkemidler; det kan sendes oppover eller nedover i et administrativt system (Grint, 2005, s. 58). For å gå tilbake til

[2] Vi bruker i den videre teksten begrepene «leder» og «manager» for å skille mellom rollene

eksempelet vårt om frafall i videregående skole; om en lærer opplever at en elev sliter på skolen, er det slett ikke sikkert at det hjelper å sende han eller henne til rektors kontor som vil være et eksempel på en tradisjonell vertikal løsning. Kanskje ligger løsningen hos en annen lærer i teamet, eller utenfor skolen som for eksempel NAV eller hos barnevernet. Ukjente og vanskeligere utfordringer som dette kan være, vil i større grad måtte ta i bruk horisontale løsninger. Opprettelsen av et nettverk med de aktuelle aktørene vil altså kunne være løsningen her, som vi påpekte tidligere.

Skillet mellom det *ukjente* og *kjente* setter Grint i sammenheng med Rittel & Webbers (1973) distinksjoner mellom «tame», altså tamme, og «wicked» i betydningen «onde» problemer (Grint, 2005, s. 58). Et «tamt problem» kan godt være vanskelig å løse, men er løsbart. Usikkerheten er ikke så stor og det er høy sannsynlighet for at problemet har oppstått tidligere og dermed er kjent. Dette gjør problemet håndterbart for manageren. Et «wicked problem» er i tillegg til å være vanskelig også komplekst, og vil ikke kunne la seg løse ved å tenke vertikalt oppover eller nedover i hierarkiet. Å finne løsningen hos en overordnet eller å sende problemet nedover i organisasjonen, som vil være et vertikalt virkemiddel, er ikke hensiktsmessig. Løsningene kan finnes hos andre etater enn vår egen, samtidig som en mulig løsning også vil kunne generere andre problemer. Et eksempel fra vår egen hverdag er at barnehagene i Trondheim kommune tar i mot elever fra videregående skole som gjennom vedtak fra Nav får praksisplass i barnehagene. Dette vil i mange tilfeller være et tiltak for å hindre at eleven avslutter skolegangen sin. Elevene deler tiden sin mellom undervisning på skolen og praktisk arbeid på barnehagen. Her er det tatt i bruk en horisontal løsning som vil være et riktig valg for å forsøke å løse et «wicked problem» som frafall i videregående kan defineres som. Praksisplasser i barnehagene kan løse problemet for skolen slik at frafallet reduseres, men kan generere problemer for barnehagene ved at kvaliteten på det pedagogiske tilbudet kan reduseres da det er avhengig av personalets kvalifikasjoner. Det finnes ikke riktige eller gale svar, -men det finnes alternativer som er bedre eller verre enn andre.

I en stor kommune som Trondheim vil vi ha et stort antall tilbakevennende og dermed kjente utfordringer som kan løses ved bruk av vertikale virkemidler. Et eksempel på dette kan være budsjettoverskridelser og høyt sykefravær. Druckers (1954) delte målstyring inn i tre prosesser; *målformulering*, *deltagelse av ansatte i beslutningsprosessene* og *tilbakemeldinger på resultat i form av mer eller mindre systematisk utformede resultatvurderinger.* Målstyring var i utgangspunktet utformet som et verktøy for administrasjonen (Johnsen, 2007, s. 134). Vi viser til to eksempler på vertikale virkemidler som kan løse tilbakevendende, kjente utfordringer; *målstyring* og *økonomistyring*. Et eksempel på en tilbakevennende utfordring kan altså være arbeidet med å redusere sykefraværet. Politikerne i Trondheim kommune

fastsatte et mål som sa at fraværet i kommunen ikke skulle overstige 9 % i 2013-2014. Dette ble formalisert i en Enhetsavtale[3] som omfatter mål og sentrale rammebetingelser for kommunen og den enkelte resultatenhet. Dokumentet skal være et verktøy for enhetens planlegging og styring av virksomheten, i tillegg til vurdering av måloppnåelse. Avtalen inngås mellom enhetens og den ansvarlige kommunaldirektør. Høyt sykefravær er en kjent utfordring for kommunen. Det er et tilbakevennende problem som kan være krevende, men som kan løses ved hjelp av vertikale virkemidler. Målfastsettelsen om en reduksjon av sykefraværet kommer fra politisk nivå og sendes vertikalt ned til den enkelte enhet gjennom enhetsavtalen. Et annet eksempel på et vertikalt virkemiddel i offentlig forvaltning som brukes for å bekjempe tilbakevendende utfordringer som sykefravær, vil være økonomistyring. I Trondheim kommune må den enkelte resultatenhet ved enhetsleder rapportere månedlig på økonomi. Anthony, Dearden og Bedford (1984) definerer økonomistyring som prosessen ledelsen bruker for å forsikre seg om at ressurser blir anskaffet og brukt produktivt og effektivt for å nå organisasjonens mål (Johnsen, 2007, s. 80). Utfordringer som sykefravær og ressursfordeling kan etter vårt syn være løsbare ved hjelp av vertikale virkemidler som målstyring og økonomistyring er eksempler på. Kommunens øverste ledelse kan gi klare føringer nedover i systemet angående både målsettinger og metodebruk, og be resultatenhetene rapportere tilbake om spesifikke tiltak og måloppnåelse. Dette vil være et vertikalt virkemiddel som altså Trondheim kommunes enhetsavtale er et eksempel på.

Offentlig sektor har gjennomgått en utvikling som har endret måten en har identifisert og gått løs på utfordringene sektoren står ovenfor. I det neste kapittelet skal vi se nærmere på utviklingen fra NPM til NPG og NPL og hvordan denne utviklingen preger sektorens bruk av virkemidler.

3.2 Tverrsektorielle utfordringer- Fra NPM til NPG

3.2.1. New Public Management

Johan P. Olsen delte utfordringene i de nordiske landenes velferdssystem inn i tre bølger. En «rød bølge» på 60-70-tallet som var preget av sosialistiske verdier, etterfulgt av en «grønn bølge» på 70-tallet med fokus på økonomisk og økologisk bærekraft. Til slutt den «blå

[3] Alle enheter ved sine enhetsledere inngår en Enhetsavtale som en bindende avtale mellom Rådmannen og enhetene. Enhetsavtalen inneholder målsettinger som gjelder alle enhetene i kommunen, samt mål for det spesielle tjenesteområdet. Tidligere hadde avtalen en varighet på 2 år. Fra 1/-15 har avtalen en varighet på 4 år.

bølgen» på 80-tallet som hentet sitt økonomiske, rasjonelle tankesett fra privat sektor. Reformen, kalt New public management (NPM) hadde som mål å effektivisere offentlig sektor «i en liberalistisk ånd» (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 51). Utgangspunktet for reformen var en kritikk av offentlig sektor for å være for stor og for byråkratisk i betydning tungrodd, lite fleksibel og for regelbundet. Kritikken gikk også på at offentlig sektor var belemret med for dårlige ledere og at brukerfokuset ikke var fremtredende nok (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 51). Ideen var at offentlig sektor kunne styres mer etter samme prinsipper som i forretningslivet.

Kurt Klaudi Klausen deler NPM inn i to «søyler; den økonomiske og den organisatoriske, hvor søylene representerer hver sin argumentasjon bak reformen. Den økonomiske søylen fokuserer på markedstilpasning av offentlig sektor og tar utgangspunkt i public-choice og principal-agentteori. Dette førte altså til brukerbetaling, offentlig-privat partnerskap, konkurranseutsetting og kontraktsstyring. Den organisatoriske søylen handler om organisasjon og ledelse, med fokus på entreprenørskap, strategisk ledelse samt mål- og rammestyring (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 53).

NPM-reformen gav ulike utslag i de landene som arbeidet etter NPMs prinsipper. I New Zealand og til dels Storbritannia kunne en oppleve en til dels sterk «top-down»-drevet og liberalistisk styringssett, mens en i USA anla en mer governance- og ledelsestyrt perspektiv hvor blant annet entreprenørskap stod og fortsatt står sterkt. Governance-begrepet skal vi se nærmere på i kapittel 3.2.2. Klausen og Ståhlberg (1998) karakteriserer implementeringen av NPMs prinsipper som «pragmatisk og konsensusorientert tredje vei mellom sosialisme og kapitalisme» (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 52). I Norge er konkurranseutsetting av tjenester innenfor velferdssystemet en konsekvens av NPM-tenkningen i offentlig sektor. Dette kan dreie seg om velferdstjenester innen eldreomsorgen, renhold eller avfallshåndtering. Da har private og offentlige aktører konkurrert på bakgrunn av pris, effektivitet og kvalitet om å få oppdraget med for eksempel å drive renhold i offentlige bygg. En slik organisering kan sammen med konkurranseutsetting og kontrakter skape avstand mellom aktørene innad i offentlig sektor. I tillegg kan det hevdes at byråkratiet øker ved en slik organisering, da utforming av kriterier for pris og kvalitet er ressurskrevende i seg selv.

Pollit og Bouckart (2004) hevder at NPM har medført til dels store endringer i offentlig sektor (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 243). En del av kritikken handler blant annet om at reformen har skapt en sterkere fragmentering av offentlig sektor og dermed har vanskeliggjort mulighetene for å finne helhetlige løsninger (Busch, Johnsen, Klaussen, &

Vanebo, 2011, s. 244). En kan kanskje hevde at det frem til i dag har blitt valgt vertikale løsninger på grunn av den fragmenteringen NPM har ført til.

Bestiller-utfører-organisering kan trekkes frem som et eksempel på fragmentering, hvor én del av organisasjonen utfører oppdrag etter «bestilling» av en annen, også innenfor samme fagmiljø og uten at de respektive gruppene nødvendigvis jobber sammen om å løse oppgaven. I Trondheim kommune er det en klar inndeling i oppvekst, eldreomsorg, byutvikling osv. Et eksempel på bestiller-utfører-organisering kan være barnehagene og skolene som «bestiller» sakkyndig vurdering av enkeltbarn hos barne -og familietjenesten (BFT). Når bestillingen er mottatt vurderer BFT hvorvidt en slik vurdering skal utformes. Fagpersoner fra BFT besøker barnehagen/skolen og gjør sine observasjoner og eventuelle tester av barnet for deretter å skrive en sakkyndig vurdering om vedkommende mener det er hensiktsmessig at barnet skal motta spesialpedagogisk hjelp. Den sakkyndige vurderingen legger grunnlaget for søknaden barnehagen eller skolen deretter sender Oppvekstkontoret i kommunen. Oppvekstkontoret gjør en samlet vurdering av søknaden og det antall timer spesialpedagogisk hjelp barnet trenger, og bevilger til slutt et beløp til den aktuelle barnehagen/skolen.

For å tilfredsstille behovet for å finne helhetlige løsninger må en lete etter horisontale virkemidler. Her ligger etter vår mening kjernen i kritikken av NPM-reformen sett i et «wicked problems»-perspektiv. Fragmenteringen av offentlig sektor gjør det vanskeligere å finne helhetlige løsninger; derfor må en lete etter virkemidler som kan bevege seg på tvers av sektorene; eller horisontalt om en vil. Virkemidler som skal strekke seg horisontalt mellom aktørene krever kommunikasjon og treffpunkt. Samstyring, nettverksstyring eller andre typer nettverk vil da være aktuelt å se nærmere på. Selv om mange av endringene reformen førte med seg er blitt vanlig praksis også i offentlig sektor, viser det seg at NPM har enkelte begrensninger når det gjelder å ivareta utfordringer som er karakteristiske for offentlig sektor, utfordringer som ikke nødvendigvis har åpenbare løsninger. Eksempler som kvalitet på utdanning, deltagelse i arbeidslivet og ressursfordeling har vi vært innom tidligere i avhandlingen. Spesielt offentlig sektors verdigrunnlag; grunnverdier som samfunnsansvar, rettssikkerhet og likhet skaper spenninger i møte med NPMs markedslogikk (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). I offentlig forvaltning har målene en verdimessig forankring og er vanskelig å måle, er vage, tvetydige, konfliktfylte og ustabile (Busch, 2012, s. 47). Å løse utfordringer i denne sektoren krever demokratiske prosesser og medbestemmelse av borgerne. Busch peker på verdien av slike prosesser, og anerkjenner samtidig at de fra privat sektors side kan oppfattes tidkrevende og langtekkelige. Han bruker eksempelet med å bygge en skole. Dette kunne ut i fra økonomiske og tekniske rammer greit kunne la seg utføre. Men det kan bli krevende politiske diskusjoner hvor skolen skal bygges

og til alternativ bruk av ressursene som vil komplisere prosessen. I følge Brookes og Grint (2010) egner ledelse seg bedre enn styring for å kunne håndtere kompleksiteten i offentlig sektor i dag, noe som er «sammenfallende med kritikken av NPM ut fra et nettverksperspektiv» (Busch, 2012, s. 50).

Siden fragmenteringen av offentlig sektor gjør det nødvendig å finne virkemidler og løsninger som beveger seg horisontalt mellom sektorene for å håndtere kompliserte utfordringer som «wicked problems», er det naturlig nå å se nærmere på utviklingen videre i kjølvannet av NPM-reformen og hva som ligger i begrepet New public governance.

3.2.2. New Public Governance

Jo mer komplisert samfunnet blir, jo mer utfordrende blir styringen av det. Nye begrep blir tatt i bruk, blant disse er *nettverk*, *governance* og *samarbeid* (Røiseland & Vabo, 2012, s. 5). Grints bruk av begrepene *management* og *leadership*, som nevnt i kapittel 3.1, kan langt på vei illustrere utviklingen av ledelse av offentlig sektor i overgangen fra NPM til NPG (Grint, 2005, s. 58). Der hvor sektoren tidligere kunne styres ved hjelp av vertikale virkemidler, krever stadig mer kompliserte tverrsektorielle utfordringer løsninger som forutsetter samarbeid på tvers av sektorer og etater. Governance-begrepet beskriver *ledelse* av offentlig sektor hvor flere aktører er involvert, heller enn styring.

NPM-reformen stod for en overføring av styrings- og ledelsesprinsipper fra privat sektor til offentlig sektor, men på 1990-tallet kom altså New public governance (NPG) som et supplement til de to foregående (Røiseland & Vabo, 2012, s. 20). Denne utviklingen viser en utvikling fra bruk av vertikale løsninger til mer bruk av horisontale løsninger

Røiseland og Vabo oversetter både governance og New public governance (NPG) som samstyring (Røiseland & Vabo, 2012, ss. 18-20). De definerer videre samstyring som «den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening» (Røiseland & Vabo, 2012, s. 21). NPG kom i følge Osborne som et supplement til NPM-reformen (Røiseland & Vabo, 2012, s. 20).

NPG forsøker å vise at moderne samfunn bare kan styres effektivt gjennom komplekse nettverk bestående av aktører fra offentlig sektor, privat sektor og sivilsamfunnet. Hovedtyngden ligger på nettverk og partnerskap som er bygd på frivillighet og forhandlinger i motsetning til NPMs markedslogikk og hierarkitenkning (Pollit & Bouckaert, 2011, s. 23). Ved at NPG har et nettverksperspektiv vil politikere og offentlig ansatte være aktører i samspill med andre interessenter som frivillige- og private organisasjoner. Istedenfor bare å være de som sitter med beslutningsmakten, vil politikere og administrasjonen også være

opptatt av å legge til rette for nettverk, samarbeid og konsensus. Offentlige tjenestemenn må tidvis kunne ta steget ut av sine arbeidsoppgaver i byråkratiet og aktivt lytte til ulike interessenter, veilede nettverk og forhandle med aktørene (Pollit & Bouckaert, 2011, s. 169). Det finnes mange versjoner, eller forklaringsmodeller av governance, der NPG er en av dem (Pollit & Bouckaert, 2011, s. 122).

Røiseland og Vabo setter likhetstegn mellom governance og samstyring, og beskriver tre aspekter ved samstyring. Den første er *gjensidig avhengighet* som betyr at aktørene kun kan oppnå det de ønsker om de samarbeider med de andre, og hvor de ulike aktørene bringer inn ulike typer ressurser. Det andre aspektet er *forhandlinger*, altså at beslutningene som skal tas er basert på diskurs, eller forhandlinger partene i mellom. Det betyr ar aktørene må kunne finne løsninger som alle parter kan forholde seg til. Det tredje aspektet peker på at samstyring er resultat av et ønske om å oppnå et konkret resultat, altså at aktiviteten er *planlagt og målorientert*. At aktiviteten er målrettet, vil innebære ordinære organisasjonsprosesser som å sette mål og legge strategier (Røiseland & Vabo, 2012, ss. 22-23).

Røiseland og Vabo benytter begrep som *nettverk* og *organisasjon* i relasjon til samstyring, da de hevder samstyring kan komme i form av et nettverk eller i form av en organisasjon. De hevder videre at organisasjoner er blitt mer nettverkspregede og at byråkrater i større grad enn tidligere jobber «med og gjennom nettverk». Dermed blir det interessant å se nærmere på hva som ligger i begrepet nettverksstyring, eller styringsnettverk som Sørensen og Torfing (2005) beskriver nærmere. (Røiseland & Vabo, 2012, ss. 24-25).

Sørensen og Torfing har en definisjon på styringsnettverk som ligger nær Røiseland og Vabos definisjon av samstyring. Definisjonen lyder som følger; «horisontale sammenknytninger av gjensidig avhengige, men operasjonelt sett autonome aktører som interagerer gjennom forhandlinger innen for rammen av et institusjonalisert fellesskap, som er selvregulerende inne visse rammer, og som i vid forstand bidrar til offentlig styring» (Røiseland & Vabo, 2012, s. 25). Litteratur om nettverk oppstod på 50-60-tallet blant sosialpsykologer som skrev om sosiale nettverk. Begrepet nettverk ble etter hvert tatt opp i statsvitenskapen, spesielt i forbindelse med en kartlegging av uformelle maktstrukturer i amerikansk politikk (Røiseland & Vabo, 2012, s. 25). Begrepet *nettverk* vil vi se nærmere på i kapittel 3.3.

Mulige former for samstyring er samarbeid, prosjekter, partnerskap, råd og utvalg, samt aksjeselskap/stiftelser og interkommunalt samarbeid (Røiseland & Vabo, 2012, s. 32). Horisontale virkemidler som vi beskrev i kapittel 3.1 og samstyring kan ha noe til felles. Røiseland og Vabo definerer som tidligere nevnt samstyring som den ikke-hierarkiske

prosessen hvor offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening (Røiseland & Vabo, 2012, s. 21). Røiseland og Vabo deler inn samstyring i fire typer.

Tabell 1: Eksempler på samstyring i norsk lokalpolitikk. Kilde: Røiseland og Vabo 2008b:413 (inspirert av Goldsmith og Eggers 2004:20) (Røiseland & Vabo, 2012, s. 28).

	Involverer kun offentlig sektor	**Involverer flere sektorer**
Involverer kun ett nivå	**Type 1** Interkommunalt samarbeid Interkommunale selskaper	**Type 2** Prosjekter eller komiteer, evt. i planleggingsprosesser
Involverer flere nivå	**Type 3** Samarbeidsprosjekter knyttet til infrastruktur (for eksempel bil, bane, båt), NAV, samhandligsreformen	**Type 4** Regionale utviklingsprogrammer i regi av fylkeskommunene

Type 1 handler om interkommunalt samarbeid på ett nivå i offentlig sektor. Et eksempel kan være nabokommuner som samarbeider om barnevernstjenesten.

Type 2 beskriver samarbeid på flere nivå innen flere sektorer, altså både offentlig og privat sektor. Eksempler kan være kommunale planprosesser som kan inkludere ikke-kommunale aktører.

Type 3 består av samarbeid på flere nivå innen offentlig sektor. Miljøpakken i Trondheim er et eksempel på dette, hvor Statens vegvesen, Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune inngikk samarbeid.

Type 4 beskriver samarbeid på flere nivå innen flere sektorer. Dette kan være prosjektet «Menn i Barnehagen» i Trondheim. Dette var et samarbeid mellom Trondheim kommune, kommunale og private barnehager, Sør-Trøndelag fylkeskommune og Nav.

Et konkret eksempel på samstyring vil være samarbeidet mellom Trondheim og Steinkjer i Midt-Norge. I følge Røiseland og Vabos fremstilling av ulike former for samstyring, ville dette samarbeidet vært av type 2. Samarbeidet tok form av et partnerskap eller en allianse, og målet var å fremme midt-norske interesser hvor en sammen skulle arbeide med felles utviklingsprosjekter. Tidlig i samarbeidet var fokus blant annet rettet mot effektivisering av havnevirksomheten for å tiltrekke seg større andeler av trafikken på bekostning av andre havneområder. Peters (1998) definerer et slikt partnerskap som en vedvarende samarbeidsrelasjon mellom minst to prinsipaler som overfører ressurser til partnerskapet, og

hvor de ulike partnerne har et medansvar for utfallet (Røiseland & Vabo, 2012, s. 26). Prinsipalene her vil være Trondheim og Steinkjer. Andre eksempler på samstyring kan være interkommunale samarbeid som bringer ulike parter sammen for å løse et problem eller tilfredsstille et behov. Organiseringen kan variere fra uformelt til formelt samarbeid, men en viss grad av organisering er vanlig (Røiseland & Vabo, 2012, s. 34). Et eksempel på samstyring i form av et interkommunalt samarbeid, altså type 1, kan være de fem kommunene på Fosen i Sør-Trøndelag som nå har inngått et samarbeid på barnevernsfeltet. Henvendelser som før gikk til barnevernstjenesten i den enkelte kommune skal nå rettes til Fosen barnevernstjenestes mottak hos Rissa kommune som er vertskommune.

Samarbeid på tvers av sektorer, etater og nivåer krever en annen type ledelse enn Grints *manager* og hans eller hennes vertikale virkemidler. Stephen Brooks fra Manchester Business School hevder NPM har utspilt sin rolle i offentlig sektor, og lanserte med det begrepet New Public Leadership (NPL), eller ny offentlig ledelse som vi også kan kalle det (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 243). Dette skal vi se nærmere på i det følgende kapittelet.

3.2.3. New Public Leadership

En kan hevde at ledelse er mer egnet enn styring for å kunne møte de sammensatte utfordringene offentlig sektor står ovenfor. Brooks definerer videre New public leadership (NPL) som en form for kollektivt lederskap der ledere i offentlig sektor samarbeider for å utvikle en felles visjon, mål og verdier basert på en overordnet politikk. Målet er å levere forbedrede offentlige verdier og tjenester (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, ss. 243-244).

Brooks og Grint peker på at mange av endringene NPM-reformen førte med seg har fått fotfeste i offentlig sektor. Samtidig blir det tydeligere hvilke begrensninger denne reformen har når det gjelder å løse de sentrale utfordringene i offentlig sektor. Fokus skifter fra styring til ledelse; ledelsesbegrepet egner seg bedre for å håndtere kompleksiteten sektoren står ovenfor. En viktig del av denne kompleksiteten dreier seg om det Lundquist (1991) (Busch, 2012, s. 50) kaller offentlig etos; offentlig sektors sterke fokus på verdier som likhet, rettferdighet og demokrati. Men i tillegg ser en at den fragmenteringen av sektoren som NPM-reformen førte med seg, stiller krav til ledelsen som det ordinære hierarkiet ikke kan møte. For å kunne finne akseptable løsninger på komplekse utfordringer, forutsettes det at ledelsen evner å samarbeide med aktører i andre etater innen offentlig sektor, aktører innen både den private og frivillige sektor, og legge til rette for samarbeid mellom flere nivåer. I et slikt klima vil ikke vertikale virkemidler ha særlig effekt. Det er for eksempel vanskelig å styre noen i en annen sektor. Om det opprettes et samarbeid rundt eleven som står i fare for å avslutte

skolegangen sin før den er fullført, kan ikke skolen som er fylkeskommunal pålegge en av de andre aktørene som for eksempel NAV noe som helst. Et slikt målrettet arbeid forutsetter samarbeid, -eller samstyring slik Røiseland og Vabo definerer det.

Definisjonen av styring forstås ofte som bruk av lover og formell autoritet (Røiseland & Vabo, 2012, s. 58), noe som kunne fungere godt under NPM-perioden hvor vertikale virkemidler ble tatt i bruk. Om vi derimot ser på Johnsens (1984, 2006) definisjon av ledelse; ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 245) kan en hevde at det er et naturlig skifte i utviklingen av offentlig sektor, der utviklingen er gått fra vertikal ledelse i et hierarki under NPM, til horisontal ledelse under NPG der interaksjon med et større utvalg av aktører er påkrevd.

Ulikhetene mellom NPM og NPL er flere. Det hevdes at NPL er mer kontekstilpasset enn NPM, i tillegg til at NPL har større fokus på nettverksorganisering og at NPL gir større «public value». Dette begrunnes med at NPL har et mer omfattende formål enn NPM; det viktigste perspektivet hos Brooks og Grint er at NPL har en sterk kollektiv dimensjon hvor ledelsen har et ansvar som strekker seg utover egen organisasjon (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). Som vi nettopp beskrev ved hjelp av eksempelet med frafall i den videregående skolen, vil det med samstyring- og nettverksorganisering trer frem behov for horisontale virkemidler og ikke vertikale virkemidler som historisk sett har vært brukt i NPM-perioden. Dette krever altså en annen type styring og ledelse. Som Peters (2010) skisserer er det tre typer strategiske tilnærminger til samstyring: 1) *styring gjennom budsjetter og personell*. 2) *styring ved bruk av såkalt «soft law», eller myk regulering*. 3) *styring gjennom tillit og verdier* (Røiseland & Vabo, 2012, s. 58). Det er nettopp gjennom styring gjennom tillit og verdier det er mulig å påvirke atferd. Ledelse må alltid tilpasses den aktuelle organisasjonen noe som betyr at ledelsen må naturlig endre seg fra NPM til en styringsform som setter verdibasert ledelse i fokus.

3.2.4. New Public Leadership og tverssektorielle utfordringer

I offentlig forvaltning er viktige verdier samfunnsansvar, rettssikkerhet, likhet og offentlig innsyn (Busch, 2011, s. 141). Målene i offentlig sektor har en sterk verdimessig forankring, og er knyttet til velferd, sosial likhet og rettferdighet (Busch, 2012, s. 47). Dette skaper en del styring- og ledelsesutfordringer. Målene i offentlig sektor er på grunn av sin natur vanskelig å måle. Målene er i tillegg til å ha en verdimessig forankring gjerne vage, tvetydige, ustabile og konfliktfylte (Busch, 2012, s. 47) noe som i større grad krever ledelse og ikke styring. Konfliktfylte mål, som har likhetstrekk med «wicked problems» krever også ledelse mer enn styring slik vi viste i kapittel 3.2.3 ved å bruke eksempelet om frafallet i videregående skole.

Der pekte vi på at den ene aktøren ikke har mulighet til å styre andre aktører ved å bruke vertikale virkemidler. Om Trondheim kommune ønsker å bedre livskvaliteten hos sine innbyggere ved en reduksjon av miljøfiendtlig utslipp som er et annet eksempel på et «wicked problem», er samarbeid med ulike aktører en nødvendighet. Dette kan være aktører innen både offentlig, privat og frivillig sektor. Dette krever dermed horisontale løsninger som NPL med sitt ledelsesfokus kan være egnet for.

Vi ser også at offentlig sektor tar i bruk vertikale virkemidler. Om vi går tilbake til utfordringen med helhetlig læringsløp som vi beskrev i innledningen, vil rådmannens bruk av Enhetsavtalen være et eksempel på et vertikalt virkemiddel. Enhetsavtalen forplikter enhetene til å jobbe med de målene Rådmannen i Trondheim kommune setter. En del av målene er felles for alle enhetene i kommunen, andre er felles for det enkelte tjenesteområdet, mens noen kun gjelder for den aktuelle enheten. Enhetsavtalen er et verktøy hvor Rådmannen vurderer måloppnåelse for enheten og enhetsleder, og er således et vertikalt virkemiddel.

Et eksempel her vil være loven om offentlig anskaffelser hvor formålet er «å bidra til økt verdiskapning i samfunnet ved å sikre mest mulig effektiv ressursbruk ved offentlige anskaffelser basert på forretningsmessighet og likebehandling. Regelverket skal også bidra til at det offentlige opptrer med stor integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte» (Nærings- og fiskeridepartementet, 2015). Regelverket er et direkte pålegg til offentlig sektor om å benytte seg av åpne anbudsprosesser ved større innkjøp. Et slikt pålegg er et eksempel på et vertikalt virkemiddel; det er et klart pålegg, «top-down» fra Stortinget som lovgivende forsamling som offentlig sektor skal forholde seg til. Der hvor en privat bedrift kan oppsøke markedet direkte, må offentlige organisasjoner legge ut anbud hvor leverandører konkurrerer etter gitte verdier og standarder.

Som ledere i Trondheim kommune opplever vi at både vertikale og horisontale virkemidler blir anvendt. Etter vårt syn er Enhetsavtalen et eksempel på styring ved hjelp av vertikale virkemidler. Ledernettverkene, er etter vår erfaring, et eksempel på et horisontalt virkemiddel som vi ønsker å se nærmere på i denne avhandlingen.

3.3 Nettverk

3.3.1 Ulike typer nettverk

"The term "network" is widely used these days, and we can ordinarily decipher from the context what type of network is meant. We sometimes use a modifier, like "broadcast network" or "network of friends", because in this age of the network there are so many different kinds of networks" (Agranoff, 2007, s. ix).

Utsagnet over peker på hvor mangefasettert begrepet "nettverk" kan være.
Agranoff og McGuire (2001) definerer nettverk som interorganisatoriske ordninger som skal løse problemer som organisasjoner ikke, eller ikke enkelt, kan løse selv (Johnsen, 2007, s. 267).
Johnsen skriver om nettverk i forbindelse sammenligning og analyse av resultatmålinger og som læringsfora i offentlig sektor. Nettverk blir da et verktøy for resultatstyring, -som et forum for å spre kunnskap om beste praksis, i tillegg til å være et forum for å spre kompetanse og ferdigheter i hvordan organisasjonen følger opp resultater gjennom sosialisering og internalisering (Johnsen, 2007, ss. 267-268). Internalisering av kunnskap og ferdigheter er kjernen i organisasjonslæring som vi skal komme tilbake til i kapittel 3.3.2.
Nettverk kan deles inn ulike typer som interne, eksterne og formelle og uformelle, i tillegg til ulike nivå. De ulike nivåene vil være individ-, gruppe-, organisasjons- og samfunnsnivå (Johnsen, 2007, s. 267).
Det skilles mellom ulike typer nettverk. I *interne nettverk* tilhører alle deltagerne samme organisasjon. Hensikten er da å løse oppgaver innenfor f.eks. kommunen. Oppgavene kan være tryggere oppvekstsvilkår eller bedre eldreomsorg. *Eksterne nettverk* samler aktører fra flere institusjoner. Det kan være representanter fra kommune og fylkeskommune, i tillegg til aktører fra frivillige og private organisasjoner. Disse samles i nettverk for sammen å løse oppgaver hvor alle deltagerne har kompetanse å bidra med (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 246). Interne og eksterne nettverk som beskrevet ovenfor kan være av formell karakter, da aktørene som regel vil ha en form for avtale om hvordan nettverket skal organiseres og hvilke oppgaver nettverket skal ha. Et uformelt nettverk vil slik vi ser det kunne bestå av personer som samles i mer sosiale sammenhenger hvor en deler erfaringer og støtter hverandre om noe er vanskelig. Et uformelt nettverk kan også bestå av aktører som har mer eller mindre like arbeidsoppgaver, og som det føles naturlig å henvende seg til om en ønsker spesifikke råd eller annen form for støtte. I interne nettverk er det mulig å kombinere vertikal og horisontal koordinering fordi rådmann eller ordfører kan bruke hierarki og instruere lederne i nettverket (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 246). Slike nettverk brukes altså til å nå målene organisasjonene har satt seg, men aktører som alle tilhører samme organisasjon.

Klijn (2008) deler nettverk innenfor offentlig sektor i tre typer (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 246). Disse er *politiske nettverk*, *interorganisatoriske nettverk* og *styringsnettverk*. Sett i lys av de utfordringene «wicked problems» fører med seg, er kompleksiteten så stor at det er vanskelig for politikerne å finne vertikale løsninger. Politikeren må derfor i større grad gå inn i nettverksløsninger, med redusert makt og autoritet som resultat (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 257). *Politiske* nettverk er direkte

knyttet til de politiske aktørene og er en sentral del av den politiske styringen på lokalt, regionalt og sentralt nivå. De politiske nettverkene er mer lukket og er en viktig del av den politiske styringen (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 247). Plassering av Campus for universitetet i Trondheim kan muligens brukes som et eksempel her. Denne saken hadde ingen opplagt løsning som politikerne kunne eller ville ta alene. Forut for at avgjørelsen om plassering ble tatt, var flere aktører involvert i prosessen. Aktører fra ulike sektorer; Trondheim kommune, Sør-Trøndelag fylkeskommune, privat næringsliv, politikere og interesseorganisasjoner med sammenfallende og motstridende interesser dannet nettverk og stod dermed sterkere i argumentasjonen sin. En kan argumentere at slike nettverk lar de sterkeste stemmene få mest plass på bekostning av de svakere gruppene, og dermed utgjør en trussel mot demokratiet. Motsatt kan det hevdes at det tvert i mot kan forbedre demokratiet ved at små grupperinger får innpass og påvirkningsmulighet.

De *interorganisatoriske* nettverkene er mer åpne enn politiske nettverk og vil ha som oppgave å iverksette de politiske bestillingene, og er derfor mer direkte rettet mot tjenesteproduksjon (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 246). Disse nettverkene er i større grad regulert av overordnete myndigheter (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 247).

Styringsnettverkene har gjerne som oppgave å koordinere ulike aktører for å gjøre offentlig sektor bedre i stand til å ivareta sine oppgaver på tvers av sektorer og nivå. Styringsnettverk defineres som horisontale sammenknytninger av gjensidig avhengige, men operasjonelt sett autonome aktører som interagerer gjennom forhandlinger innenfor rammen av et institusjonalisert fellesskap, som er selvregulerende innen visse rammer, og som i vid forstand bidrar til offentlig styring (Sørensen & Torfing, 2013, s. 15). Denne definisjonen ligger nær definisjonen av samstyring (Røiseland & Vabo, 2012, s. 25). Som nevnt i kapittel 3.2.2 defineres samstyring som «den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening (Røiseland & Vabo, 2012, s. 21). Styringsnettverk kan både være initiert ovenfra, men også vokse fram nedenfra i organisasjonen (Sørensen & Torfing, 2013, s. 12).

I Trondheim kommune benyttes det flere typer nettverk. Enhetsavtalen er politisk vedtatt. Et eksempel kan være målet om at barnehagene skal legge til rette for et godt læringsmiljø jfr. Enhetsavtalen 2013-2014. Et tiltak for å nå målet om et bedre læringsmiljø i barnehagene var å danne et *internt* nettverk, kalt «Barn & rom-1000 spørsmål», innad i Trondheim kommune som er direkte rettet mot tjenesteproduksjonen og for å iverksette den politiske beslutningen som ligger bak. Ser vi på Klijns (2008) tre former for nettverk, kan vi kalle dette for et *interorganisatorisk* nettverk (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). Dette

nettverket bedriver erfaringsdeling og kompetanseutvikling omkring barns fysiske læringsmiljø. Dette nettverket ble opprettet for å iverksette den politiske beslutningen om å heve kvaliteten på læringsmiljøet i barnehagene. Nettverket er regulert av overordnet myndighet, som altså er Rådmannen i Trondheim kommune. Det er Rådmannen som igangsatte nettverket, bevilger ressurser og krever at nettverket rapporterer på måloppnåelse.

Jessop hevder at styringsnettverk preges av horisontale snarere enn vertikale relasjoner (Sørensen & Torfing, 2013, s. 15). Styringsnettverk kan bestå av aktører kun fra offentlig sektor, men like gjerne være en sammensetning av aktører fra både offentlig og privat sektor. Om vi følger Røiseland og Vabos argumentasjon om at styringsnettverk ligger nær samstyring peker vi på eksemplene vi brukte i kapittel 3.2.2, samarbeidet mellom Trondheim og Steinkjer om bruk av havneområdene, og barnevernssamarbeidet på Fosen. Dette kalles et interkommunalt samarbeid.

Som Sørensen og Torfing påpeker, kan det være ulike utfordringer med styringsnettverk. Sørensen og Torfing hevder at vi må se på den demokratiske forankringen for å kunne vurdere i hvilken grad samstyring er demokratisk. Samstyring er i seg selv hverken demokratiske eller udemokratisk- det kommer an på hvordan styringen er koblet til det representative demokratiet (Røiseland & Vabo, 2012, s. 83). Eksempelet med barnevernstjenesten på Fosen kan belyse dette. Rissa er vertskommune og har det juridiske arbeidsgiveransvaret for alle ansatte i barnevernstjenesten. Utfordringer kan oppstå om kommunene i samarbeidet har motstridende interesser. Om for eksempel Bjugn kommune ønsker at barnevernstjenesten skal satse på fosterhjemsplasser utenfor institusjon, og Rissa ønsker flere slike plasser innenfor institusjon, er det Rissa som sitter med den endelige myndigheten til å fordele ressursene som trengs. For Bjugn kommune vil dette være et demokratisk problem; politikere og administrasjon i Bjugn ønsker det ene, men Rissa kan hindre det ved bruk av sin rolle som vertskommune.

Nettverk rammer inn bestemte oppgaver, funksjoner og spesifikke innhold som er felles for målgruppa (Schei & Kvistad, 2012, s. 43). Et eksempel på nettverk med spesifikt innhold kan være et fagnettverk. Faglige nettverksgrupper er en erfaringsbasert strategi for veiledning og læring i grupper med en felles yrkes- og utdanningsbakgrunn (Olsen, 2010, s. 93). Eksempler fra vår egen organisasjon, -Trondheim kommune, vil være nettverk for spesialpedagoger, nettverk for merkantile, nettverk for bruk av IKT i barnehage og skole og ledernettverk. For å beskrive et slikt fagnettverk noe mer inngående, vil vi bruke nettverk for merkantile som eksempel. Dette nettverket består av merkantilt ansatte på barnehagefeltet som har jevnlige møter med aktuelle problemstillinger på agendaen. En slik problemstilling kan være hvordan

regelverket om midlertidige ansatte skal forestås. I tillegg innhentes fagpersoner fra kommunens interne tjenester for å heve kompetansen på sentrale arbeidsoppgaver. Nettverkene kan altså inneha ulike funksjoner som for eksempel kunnskapsspredning i organisasjonen. Dette kan minne om den funksjonen praksisfellesskap har. Dette vil vi se nærmere på i kapittel 3.4.

Ut i fra vår gjennomgang av teorier om nettverk, vil vi karakterisere ledernettverkene i Trondheim kommune som vi skal se nærmere på i vår forskning, som interne og stabile nettverk. Ledernettverkene består kun av enhetsledere internt i kommunen og nettverkene er stabile, siden de har vært operative siden 2004. Etter gjennomgangen vil vi hevde at ledernettverkene kan kalles interorganisatoriske nettverk siden de er rettet mot tjenesteproduksjon og iverksetting av politiske beslutninger.

3.3.2 Lederens rolle i møte med tverrsektorielle utfordringer

Går vi en del år tilbake, var samfunnet preget av større forutsigbarhet. Endringstakten var lavere og i samfunnet som helhet fantes det mange enklere arbeidsoppgaver som krevde liten utdannelse. Det 21.århundre er annerledes. Tidene er preget av manglende forutsigbarhet, og dermed av endring, usikkerhet og kompleksitet. Ledere står ovenfor en rekke spennende utfordringer og muligheter (Berg, 2010, s. 11). Sett i lys av utviklingen fra NPM til NPG har lederrollen utviklet seg fra i all hovedsak å benytte vertikale virkemidler til å måtte samarbeide med flere typer aktører, relatere seg til politiske prosesser og inneha et utoverrettet lederansvar. Altså en utvikling mot bruk av horisontale virkemidler. Dette krever andre lederegenskaper. For å bygge relasjoner og skape nettverk trengs sosial kompetanse og samarbeidsevner. Nettverksledelse, verdibasert ledelse og politisk ledelse vil bli viktig i tiden fremover. Det er ikke snakk om en ny form for ledelse, men ledelse innenfor en ny kontekst (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 245).

Utvikling av ledelse forutsetter innsats fra alle ledd i en organisasjon. Om organisasjonen skal forholde seg til flere og andre aktører enn tidligere, krever det at organisasjonen evner å endre seg, noe som igjen krever at organisasjonen evner å lære.

En organisasjon består av mennesker hvis atferd kan være vanskelig å forutse og forstå (Bolman & Deal, 2010, s. 57). Jo større en organisasjon er, jo flere personer med ulik fagbakgrunn finnes, flere ulike avdelinger og flere målsettinger. Tidligere diskusjoner om hvorvidt organisasjoner kan lære, eller om dette er noe som er forbeholdt individer, er lagt døde (Bolman & Deal, 2010, s. 59). Erfaringer viser at begge deler er riktig, og det finnes ulike perspektiver på organisasjonslæring. Peter Senge hevder at jo mer komplekst

arbeidslivet blir, jo mer «læringsfylt» må arbeidet være (Hatch, 2011, s. 401). Det er ikke lenger nok at den øverste ledelsen lærer på vegne av hele organisasjonen for deretter å sende nye ordre nedover i hierarkiet. Organisasjoner som skal overlever i fremtiden må finne ut av hva som motiverer arbeidstakerne og legge til rette for læring på alle nivå i organisasjonen (Hatch, 2011, s. 401).

Innen kognitiv læringsteori sier en at læring skjer når en aktivt reflekterer rundt sine egne erfaringer. Læring foregår også når vi observerer andre, også kalt modellæring. Nybegynnere observerer de mer erfarne, slik at en ikke behøver å gjøre alle feilene selv (Busch, 2012, s. 108).

Chris Argyris og Donald Schön har utviklet en teori om organisasjonslæring hvor begrep som *enkeltkretslæring* og *dobbeltkretslæring* står sentralt (Hatch, 2011, s. 403). Enkeltkretslæring betegner læring som en konsekvens av tidligere atferd. En handling får ulike konsekvenser som vil bidra til at personen vil justere atferden sin i neste omgang. På den måten vil ikke samme feil bli gjentatt. Mer hensiktsmessige handlingsmønstre vil bli resultatet av en slik læring. Enkeltkretslæring vil kunne løse problemet som er oppstått, men ser bort fra de bakenforliggende faktorene som førte til problemene. Verdibedømmelse og tolkning er altså ikke en del av en slik enkeltkretslæring. Dobbeltkretslæring foresetter at det settes spørsmålstegn ved antagelser og verdier. Dette krever mer av organisasjonen som må da se på sine egne etablerte sannheter med et kritisk blikk (Busch, 2012, s. 109).

For å kunne håndtere et så komplekst miljø som en stor organisasjon er, opprettes gjerne ulike typer interne system for innhenting og bearbeiding av informasjon. En annen måte å møte utfordringer på kan være å dele organisasjonen inn i mindre bestanddeler med egne ansvarsområder (Bolman & Deal, 2010, s. 62). I Trondheim kommune er sektorene delt inn etter fagområder som for eksempel helse og velferd, oppvekst og utdanning, byutvikling og kultur. Ledernettverkene som følger inndeling av bydelene kan også sees på som en måte å kunne håndtere de store mengdene av ansvarsoppgaver Trondheim kommune har.

Klausen bruker begrepsparet «det lille og det store fellesskapet» i sin analyse av reformstrategier innenfor offentlig sektor i perioden 1970-2000 i Danmark (Moen & Granrusten, 2014, s. 105). Det «lille fellesskapet» beskriver den enkelte enhet, mens det «store fellesskapet» er betegnelsen på kommunen. I følge Klausen har ledere i offentlig sektor i denne perioden vært på vei bort fra lojalitet og arbeidsoppgaver knyttet til det lille fellesskapet. Det har vært en utvikling der ledere i større grad er blitt en del av det større fellesskapet i den kommunale forvaltningen og i lokalsamfunnet rundt (Moen & Granrusten, 2014, s. 105). Selv om denne forskningen er dansk, er den lett gjenkjennelig for oss. Å delta i

det store fellesskapet krever at vi endrer vår måte å lede på. Ved at de utfordringene vi kaller «wicked problems» dukker opp, -tvinger det ledere til å interagere med andre aktører. Vi bruker igjen eksempelet med Enhetsavtalen 2013-2014 for Trondheim kommune. Et av målene der er at alle enhetene skal «inngå minst ett nytt samhandlingstiltak med frivillige organisasjoner/personer som kan bidra til å løse folkehelseutfordringene». En slik målsetting vil kreve at enhetslederne går utenfor sin egen organisasjon, sitt «lille fellesskap», for måloppnåelse. Utfordringen er at enhetslederne blir styrt ved hjelp av et vertikalt virkemiddel som enhetsavtalen er, men hvor måloppnåelse avhenger av horisontalt samarbeid med aktører som ikke er underlagt samme vertikale styring av rådmannen i Trondheim. En frivillig organisasjon er en autonom aktør, og ikke underlagt hverken rådmannen eller den enkelte enhetsleder som ønsker samarbeid.

Busch hevder at offentlige ansatte skal følge med det som skjer i samfunnet, slik at de ved behov kan tilpasse sine oppgaver til nye forventninger fra innbyggerne (Busch, 2012, s. 53). For å belyse lederens rolle i møte med tverrsektorielle utfordringer vil vi bruke Adizes ulike ledelsesfunksjoner. Adizes deler opp de ulike ledelsesfunksjoner inn i *produksjon*, *administrasjon*, *entreprenørskap* og *integrasjon*- PAEI (Gotvassli & Vannebo, 2014, s. 80). Produksjon omfatter faglig ledelse innad i organisasjonen/enheten. Administrasjon handler om administrativ ledelse. Entreprenørskap beskriver ledelse i forhold til omgivelsene, mens integrasjon handler om ledelse av personal. Eksempel på produksjon kan være pedagogisk ledelse i barnehage og skole, faglig veiledning av ansatte, samt evaluering av gjennomførte tiltak. Innkjøp, regnskap, arkivering og ansettelser er eksempler på ledelsesfunksjonen administrasjon. Entreprenørskap kan være kontakter med eksterne aktører, innovasjon, profilering og markedsføring. Integrasjon, eller personalledelse innebærer å motivere ansatte, personalutvikling og å løse personalkonflikter (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg, & Ludvigsen , 2011, s. 118).

Vår erfaring som ledere i oppvekstsektoren er at det har skjedd en forskyvning av PAEI-kategoriene hvor entreprenørskap tar en større del av oppmerksomheten. Det er økt fokus på den utadrettede delen av arbeidsoppgavene (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg, & Ludvigsen , 2011, s. 132). Deltagelse i nettverk kan være en del av dette. Forskning har også vist at det er vanlig for barnehagestyrere å delta i eksterne nettverk, sammen med andre ledere, eier og andre kommunale etater (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg, & Ludvigsen , 2011, s. 130). «The hierarchical manager becomes a mere equal partner in the network structure» (Agranoff, 2007, s. 230). Annen forskning viser at dette også gjelder andre ledere i offentlig sektor. Dette nye fokuset på utadrettet ledelse og strategisk tenkning endrer lederrollen og stiller nye krav til lederne i offentlig sektor, noe som igjen fører til behov for

nye støttefunksjoner for lederne. Der hvor det tidligere kunne være naturlig å hevende seg vertikalt til nærmeste leder, må lederne finne andre arenaer for lederstøtte. Dette kan ledernettverkene være et uttrykk for dette. På bakgrunn av dette er det da naturlig å se nærmere på hva ledernettverk egentlig er.

3.3.3 Ledernettverk

Vi har tidligere beskrevet teori om nettverk i kapittel 3.3.1. I det følgende kapittelet skal vi se nærmere på ledernettverk. Vi har ikke kunnet finne store mengder teori om ledernettverk. Hoppe og Reinelt deler i sin artikkel «Social network analysis and the evaluation of leadership networks», ledernettverk inn i fire kategorier. Disse er *«peer leadership network»*, *«organizational leadership network»*, *«field-policy leadership networks»* og *«collective leadership network»* (Hoppe & Reinelt, 2009, s. 3). Alle disse kategoriene brukes i følge forfatterne først og fremst for lederutvikling.

Kategori 1 *Peer leadership network* Informasjons – og erfaringsutveksling	**Kategori 2** *Organizational leadership network* Kompetanseheving
Kategori 3 *Field-policy leadership network* Delte interesser	**Kategori 4** *Collective leadership network* Spesifikt mål

Tabell 2; hentet fra Hoppe og Reinelt (Hoppe & Reinelt, 2009, s. 3).

Den første kategorien, "peer leadership network" kan beskrives som et nettverk av ledere som treffes for informasjons- og erfaringsutveksling. Å gi og motta råd og støtte er viktig her. Disse nettverkene består av ledere med lik erfaring og samme type stilling. Sporadisk samarbeid for å løse spesifikke oppgaver kan finne sted. Nettverket er basert på tillit. Kategorien «organizational leadership network» er et nettverk som er dannet for kompetanseheving. Nettverket finnes ofte utenfor det formelle organisasjonskartet. Den enkelte leder ber om råd og veiledning fra annet hold, enn overordnet nivå. Dette kan være en kollega i samme stilling. Et eksempel på dette kan være praksisfellesskap som vi vil se nærmere på senere i dette kapittelet. Kategorien «field-policy leadership network» kan beskrives som et nettverk av ledere som deler interesser og ønsker å påvirke omgivelsene. Kategorien «collective leadership network» kan være et nettverk av ledere som ønsker å oppnå et spesifikt mål.

Trondheim kommunes ledernettverk innen helse- og oppvekstsektoren vil slik vi ser det falle inn under kategorien *interorganisatoriske* nettverk slik Klijn (2008) beskriver dem (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 246). De interorganisatoriske nettverkene er rettet mot tjenesteproduksjon og iverksettelse av politikk som vi beskrev i kapittel 3.3.1. Alle deltagerne i ledernettverkene i Trondheim er enhetsledere innen samme sektor internt i kommunen.

Resultatenhetene disse er ledere for, er direkte knyttet til tjenesteproduksjonen i kommunen. Vi finner også likheter med nettverkskategoriene hos Hoppe og Reinelt, spesielt de to første kategoriene som er; «peer leadership network» der ledere møtes for å dele erfaringer, og «organizational leadership network» der lederne kan få råd til å løse problemer raskt, i tillegg til kompetanseutvikling.

Om vi beveger oss litt bort fra nettverksteori, finner beskrivelser av andre typer profesjonelle fellesskap som kan minne om ledernettverk.
Wheelan (2010) har forsket på grupper og team, og understreker at deltakerne i en velfungerende gruppe vil oppleve involvering, engasjement og anerkjennelse. I slike gruppefellesskap våger alle å delta ut fra egen kompetanse og bidra likt til det felles beste (Schei & Kvistad, 2012, s. 50).

Vi vil også se litt nærmere på praksisfellesskap som defineres av Hislop som *en gruppe mennesker som har en bestemt aktivitet til felles og derfor har noe felles kunnskap, en følelse av felles identitet og noen felles overlappende verdier* (Hislop, 2009, s. 167).
Praksisfellesskap eller «community of practises» oppstår av seg selv, er ad hoc, organisk og ikke- hierarkisk. I tradisjonen med praksisfellesskap (Wenger 1998) ligger det klar sosiokulturell forståelse. Dewey (Østerud og Wiig 200, s 2) var den første som formulerte et syn på kunnskapsutvikling og læring som senere dannet utgangspunktet for den sosiokulturelle forståelsen av kunnskapsutvikling (Gotvassli K.-Å. , 2011, s. 47). Den sosiokulturelle retningen vektlegger læring og prestasjonsforbedring gjennom deltakelse og praksis i organisasjoner. Fokuset er her på den sosiale konteksten, på selve situasjonen og på kollegaer som lærende gjennom deltakelse i praksisfellesskap (Gotvassli K.-Å. , 2011, s. 56). Praksisfellesskap er selve byggesteinen i sosiale læringssystemer, -det er her kompetansen blir utviklet og lagret (Gotvassli K.-Å. , 2011, s. 48). Praksisfellesskap er grupper av mennesker som deler en bekymring eller et felles engasjement fra noe de arbeider med- og slik lærer de av hverandre hvordan de stadig kan gjøre det bedre fordi de samhandler regelmessig (Rundberg, 3:2009). Slik vil praksisfellesskap gro fram som et resultat av interaksjonen mellom kompetanse og personlig erfaringer i et miljø med felles engasjement i en felles praksisutøvelse. Medlemmene i et praksisfellesskap har felles visjon om hva de kan bidra med i samfunnet, og de har felles profesjonelle standarder, felles verdigrunnlag og ofte et felles bilde av sin egen identitet (Busch, 2012, s. 76).

Ut fra vår gjennomgang av teorier om nettverk, vil vi karakterisere ledernettverkene i Trondheim kommune som vi skal se nærmere på i vår forskning, som interne og stabile nettverk. Ledernettverkene består kun av enhetsledere internt i kommunen innen de ulike

sektorene og nettverkene har vært stabile siden de har vært operative siden 2004. På en del områder minner de også om praksisfellesskap slik Hislop beskriver dem. De er ikke-hierarkiske, og medlemmene har langt på vei samme standarder og visjoner for yrkesutøvelsen, i tillegg til at det i ledernettverkene forgår erfaringsutveksling som kan defineres som læring og kunnskapsutvikling.

Trondheim kommune yter velferdstjenester på flere felt. Utfordringene innen både oppvekst og helse krever innsats og samarbeid mellom ulike aktører både internt i kommunen, og i samarbeid med andre organisasjoner. Utfordringer som frafall i videregående skole og rekruttering til helsesektoren vil kreve samarbeid med aktører og etater utenfor kommunen. Dette krever samarbeidsvilje, kompetanse på kommunikasjon og evne til å motivere for positiv måloppnåelse. En nærmere studie av ledernettverkene er i denne konteksten er for oss et aktuelt og interessant valg. Er det mulig å løse «wicked problems» ved at vi i kommunen sitter i ledernettverk hvor medlemmene i nettverket tilhører samme sektor? Mange av utfordringene vi står ovenfor forsøkes løst ved hjelp av vertikale virkemidler. Problemene delegeres enten nedover i organisasjonen eller sendes oppover til ansvarlig kommunaldirektør. Løsningene forsøkes løst vertikalt; enten nedover i den enkelte resultatenhet, eller oppover til kommunaldirektør. Teorien forteller oss at komplekse utfordringer kan kreve horisontale løsninger. Vi stiller spørsmålstegn ved om kommunens ledernettverk er riktig verktøy for å løse dette.

Sørensen (2007) hevder at nettverksløsninger får stadig økende utbredelse i offentlig sektor (Busch, 2012, s. 141). Når nettverk er et økende fenomen, blir det også viktig å se på hva som vil være suksessfaktorene for nettverkene. Dette vil være fokus i neste kapittel.

3.3.4. Suksessfaktorer i nettverksarbeid

Nettverk hevdes å sikre fleksibilitet, fokus på resultat, kollektive handlinger og koordinert styring i større grad enn byråkrati og marked (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). I et nettverk møtes aktører med felles interesser for å løse felles utfordringer. De er i større grad basert på tillit, i motsetning til den markedslogikk og hierarki som NPM førte med seg.

Schei og Kvistad har gjennom sitt arbeid og erfaringer med nettverksarbeid i barnehagen kommet frem til ulike punkter som kan være suksesskriterier for nettverk. De hevder at nettverksarbeid må være gjensidig forpliktende. Og det å avklare forventinger er nødvendig både i etableringen av nettverket og underveis i arbeidet (Schei & Kvistad, 2012, s. 45). De hevder videre at nettverket fungerer best med ca. seks-sju motiverte medlemmer. Om det er frivillig å delta i nettverket eller ikke, bør også avklares. Som nevnt hevder Pollit & Bouckart

at nettverk skal være frivillig, så her er det ulike meninger (Pollit & Bouckaert, 2011, s. 20). Det viktigste er kanskje å avklare dette på forhånd, altså at det er klare rammer rundt nettverket og en felles forståelse av hva slags funksjon nettverket skal ha. Schei og Kvistad (2012) hevder videre i sin forskning at aktørene i nettverk er mest tilfredse når de kan møtes annenhver måned, om det går lenger tid mellom hvert møte, vil en kunne miste flyten i arbeidet (Schei & Kvistad, 2012, s. 46). De peker også på at mangfold og ulikheter innad i nettverket er berikende. Dette kan forstås som en motsetning av det Amundsen (2005) hevder; at felles fagkunnskap er viktig for nettverkene. Schei og Kvistad har laget noe råd for selvstyrte nettverk som også kan være et ledd i suksess i nettverksarbeid (Schei & Kvistad, 2012, s. 50).

Disse punktene er:

- Velg en koordinator/kontaktperson som kan være bindeleddet mellom medlemmene. Denne personen kan ha ansvaret for innkalling og holde den røde tråden mellom samlingene.
- Nettverksmøtene må ha leder/ledelse, men dette kan gå på rundgang.
- Bruk tid på avklaringer av forventinger.
- Møtene bør inneholde veiledning, diskusjon og erfaringsutveksling.

Schei og Kvistad hevder at nettverkene kan bli limet i utviklings- og endringsprosesser, dersom hver enkelt er seg sitt ansvar bevisst og aktiv bidrar i forpliktende nettverk (Schei & Kvistad, 2012, s. 51).

Hva er så målene med ledernettverkene i Trondheim kommune? Fungerer ledernettverkene som lederstøtte og er de med å løse «wicked problems»? Gode nettverk kjennetegnes også av gjensidige forventninger og felles forpliktelser (Schei & Kvistad, 2012, s. 44). Noen hevder også at nettverk må være frivillig, og være selvorganisert (Pollit & Bouckaert, 2011, s. 20). Det er viktig at medlemmene i nettverket ser verdien av å investere tid til dette arbeidet, hvor målet er at det skal oppleves meningsfylt og føre til glede og engasjement. Uten det vil nettverksarbeid ha begrenset verdi (Schei & Kvistad, 2012, s. 46). Den enkelte medlem deltar i nettverket så lenge belønningen er større enn innsatsen (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 248). Vi skal i vår undersøkelse se nærmere på hvordan lederne opplever å sitte i nettverk. Hvorvidt ledernettverkene i Trondheim kommune oppleves meningsfylte og fører til økt engasjement for jobben, håper vi å få belyst i løpet av avhandlingen vår.

3.4 Oppsummering: Tverrsektorielle utfordringer og ledernettverk

I dette kapittelet vil vi gå tilbake til problemstilling og forskningsspørsmål og forsøke å belyse at det utvalget av teori vi har valgt er hensiktsmessig i forhold til disse. Vi vil begynne med

problemstillingen som er; *I hvilken grad er ledernettverk i Trondheim kommune en god arena for å løse wicked problems?*

I offentlig sektor vil en stå ovenfor utfordringer av ulik art som kan løses ved bruk av ulike virkemidler. «*Wicked problems*» betegner utfordringer som er komplekse, og krever bruk av horisontale virkemidler. Enhetsledere i Trondheim kommune står ovenfor utfordringer av ulikt kaliber hver dag, både innenfor sitt eget fagfelt og på tvers av sektorer og enkelte av dem vil passe til beskrivelsen av «wicked problems». Vår problemstilling stiller spørsmål ved om ledernettverkene kan være en arena hvor disse utfordringene kan søkes løst, derfor er det nødvendig for avhandlingen at problematikken rundt «wicked problems» blir belyst.

Som vi pekte på i kapittel 3.2.1; *New public management*, medførte NPM-reformen endringer av offentlig sektor som fikk betydning for hvordan ledelse ble utført. Blant annet har reformen skapt en fragmentering av offentlig sektor og med det har vanskeliggjort mulighetene for å finne helhetlige løsninger (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 244). Offentlige tjenestemenn må tidvis kunne ta steget ut av sine arbeidsoppgaver i byråkratiet og aktivt lytte til ulike interessenter, veilede nettverk og forhandle med aktørene, slik vi henviste til i kapittel 3.2.2; *New public governance* (Pollit & Bouckaert, 2011, s. 169). Ved at offentlige tjenestemenn, som vi også kan definere som enhetsledere, må ut å interagere med ulike aktører og lytte til andre interessenter, vil det være naturlig å se på teorier om nettverk. Siden vi ser på ledernettverk i offentlig sektor der målene har en verdimessig forankring og gjerne er vage, tvetydige, ustabile og konfliktfylte (Busch, 2012, s. 47), vil det være naturlig at vi ser nærmere på ledelse og *New public leadership*, da slike mål i større grad vil kreve ledelse, ikke styring. Dette utløser igjen behovet for å se nærmere på ledelsesutfordringer i offentlig sektor.

Våre forskningsspørsmål er;

- *I hvilken grad er bruk av ledernettverk nyttig for å løse utfordringer offentlig sektor står ovenfor?*
- *Hvilke typer funksjoner har ledernettverk for enhetsledere i Trondheim kommune?*
- *Hva er de viktigste suksessfaktorene for ledernettverkene i Trondheim kommune?*

For å kunne beskrive hvilke funksjoner ledernettverkene har for enhetsledere i Trondheim kommune, anser vi det som nødvendig å se nærmere på ulike typer nettverk. Klijn (2008) delte nettverk innenfor offentlig sektor i tre typer; interorganisatoriske nettverk, styringsnettverk og politiske nettverk (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 256). Dette beskrev vi nærmere i kapittel 3.3.1; *Ulike typer nettverk*. Det har vist seg vanskelig å finne teorier som spesifikt omhandler ledernettverk i offentlig sektor. Det vi har kunnet finne

er fra Hoppe og Reinelt som delte ledernettverk i fire kategorier (Hoppe & Reinelt, 2009, s. 3). Dette er nærmere beskrevet i kapittel 3.3.3; *Ledernettverk.* Her beskriver vi også *praksisfellesskap* som har en del likheter med ledernettverk i Trondheim kommune. Det vi har funnet en del om, er teorier om nettverksstyring, styringsnettverk og samstyring. Alt dette er beskrevet i kapittel 3.3; *Nettverk.* Når det gjelder det siste forskningsspørsmålet vårt som lyder «hva er de viktigste suksessfaktorene for ledernettverkene i Trondheim kommune?» har vi sett nærmere på dette i kapittel 3.3.4; *Suksessfaktorer i nettverksarbeid*.

4. Forskningsmetode

Vi har så langt presentert bakgrunn for oppgaven, problemstilling og teori vi mener kan være relevant for å belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål. I dette kapittelet vil vi først presentere metodisk tilnærming, studiets design, datainnsamling, dataanalyse og kvalitetssikring av arbeidet. Vi vil avslutte dette kapittelet med en gjennomgang av etiske refleksjoner knyttet til arbeidet.

4.1 Metodisk tilnærming

Vi ønsker i dette avsnittet å reflektere litt over våre vitenskapsteoretiske perspektiver. Vi kommer til å beskrive litt om hva som kan være svakheter og styrker i de valg vi har tatt. Vi kommer til å gå nærmere inn på begrepene ontologi, epistemologi og metode.

4.1.1 Ontologisk utgangspunkt

Begrepet ontologi betyr "slik ting faktisk er", og er betegnelsen på læren om hvordan virkeligheten ser ut (Jacobsen, 2012, s. 24). Det er vanskelig å enes om én felles forståelse om hvordan verden faktisk ser ut. Sentralt er spørsmålet om omgivelsene kan observeres som en objektiv sannhet, eller om hvert enkelt menneske opplever og tolker verden ut fra ståsted og erfaring, og med det påstår at omgivelsene er en sosial konstruksjon. En skiller her altså mellom en positivistisk retning og en konstruktivistisk, eller hermeneutisk retning.

Hermeneutikk betyr å «fortolke». Hermeneutikken har en fortolkende tilnærming til mennesket og samfunnet, som igjen betyr at hvert tilfelle som studeres er unikt (Nyeng, 2010, ss. 65-67). Om en hevder at vi ikke kan finne lignende lovmessigheter i våre studier av sosiale systemer som vi finner i fysikken, vil en høre inn under en hermeneutisk tradisjon. Motsatt vil en positivist kunne hevde at det finnes lovmessigheter innenfor menneskelig atferd, slik at vi kan si at et menneske "alltid" vil gjøre slik eller slik i en gitt situasjon under like forhold. I følge Nyeng vil hovedvalget for en forsker være å følge enten den positivistiske eller den hermeneutiske tradisjonen (Nyeng, 2010, s. 67). Vi velger en hermeneutisk tilnærming da vi

ikke besitter mye kunnskap på området og heller ikke forventer å finne klare kausalsammenhenger, -det vil si klare årsak-virkningsammenhenger. Vi har valgt ledernettverk innen to ulike sektorer. Hvert av disse nettverkene har enhetsledere som vil ha egne holdninger til nettverkene de sitter i, og subjektive meninger om hvordan de fungerer. Det er flere grunner til at vi har valgt å se på to sektorer, helse og oppvekst. Vi vet at enhetslederne i begge sektorene sitter i ledernettverk. Vi finner begge sektorene innenfor samme organisasjon, altså Trondheim kommune. Enhetslederne er ledere på samme nivå, og vi har enkel tilgang til disse lederne. Disse faktorene gjør det også enklere å sammenligne ledernettverkene, da de fleste rammebetingelsene vil være der samme. Ulikhetene vil bestå i at enhetslederne har ansvar for ulike fagfelt og rapporterer til hver sin kommunaldirektør. Ved å velge å forske på ledernettverk innen disse to sektorene, håper vi å kunne avdekke nyanser på hvilke funksjoner nettverkene oppfyller. I tillegg håper vi å få forståelse for hvilke holdninger til ledernettverkene som lederne kan besitte.

Vårt ontologiske utgangspunkt baseres på antagelsen om at mennesker tilpasser atferd i forhold til omgivelsene, ny og endret kunnskap, andre mennesker og tidligere erfaringer. For oppgavens del kan det bety at ulike ståsted i organisasjonen kan gi ulike svar selv om spørsmålene kan være like. En enhetsleder i helsesektoren kan tilhøre en kultur som er noe annerledes enn en leder fra oppvekstsektoren. Det vil avhenge av vedkommende egne erfaringer, hvor mange medlemmer det er i nettverket, samt de tradisjoner og holdninger dette ledernettverket har. Svarene som da blir gitt, vil kunne være farget av denne bakgrunnen.

4.1.2. Epistemologisk utgangspunkt

Når det ikke er enighet om hvordan verden ser ut, følger det også uenighet om hvordan kunnskap om verden skal innhentes (Jacobsen, 2012, s. 25). Epistemologi handler om hvordan vi skal samle inn informasjonen vi trenger, og om hvorvidt det er mulig på komme frem til en objektiv beskrivelse av virkeligheten eller ikke. Epistemologi betyr altså “læren om kunnskap” (Jacobsen, 2012, s. 26).

Positivistene peker på at det finnes en “objektiv virkelighet” og at denne kan studeres på en objektiv måte. De hevder også at en kan opparbeide seg kumulativ kunnskap om den objektive verden. Kumulativ kunnskap brukes som betegnelse der all forskning bygger på tidligere forskning, og på den måten utvider eksisterende kunnskap (Jacobsen, 2012, s. 27). Der hvor vi i forskningen vår hadde til hensikt å spørre respondentene om hva de tenker om ulike fenomener for å skape en forståelse omkring problemstillingen, kan positivister hevde at dette ikke er en hensiktsmessig måte å gå frem på. Det en ønsker å måle, skal i følge dem måles objektivt (Jacobsen, 2012, s. 26). En positivist kan gjerne benytte statistikk for å

avdekke mønster, eksempelvis likheter mellom respondentene. Positivister har gjerne kausalsammenhenger der en ser på sammenhenger mellom årsak og virkning gjennom analyse av ulike variabler. De hevder det finnes en objektiv sannhet i empirien og forskerens rolle blir å avdekke denne. Hermeneutikerne «ser verden med flere øyne» og åpner opp for tolkning i forskningen. Én sann virkelighet finnes ikke, heller ikke er alle variablene som kan påvirke fenomenet kjent. Hermeneutikere legger vekt på at vi skal gi rom for tolkning, at vi ikke nødvendigvis kjenner alle variablene som er viktige i forhold til et fenomen og at det er forskerens rolle å avdekke viktige faktorer som påvirker et fenomen, samt vise til hvordan informantene tolker virkeligheten avhengig av sitt ståsted. Det finnes ikke en sann virkelighet, men ofte flere.

Om vi rent objektivt skulle satt oss fore å måle effekten av Trondheim kommunes bruk av nettverk, kunne det blitt komplisert med tanke på hva vi skulle målt, hva vi skulle observert og etter hvilke (objektive) parametere. En positivist vil hevde at vi da kun skal observere det vi vil få høre og se. Vår eventuelle tolkning av et intervju vil bare være en hypotese som igjen må finne sin gyldighet i sansbare observasjoner. Hva et intervjuobjekt mener om for eksempel nettverk, vil være betydningsløst. Om vi i tillegg fremmer ideen om at forskningen skal være kumulativ, måtte våre undersøkelser bygge på tidligere undersøkelser av offentlige organisasjoners bruk av ledernettverk, og dermed videreføre kjent kunnskap, noe vi ikke har gjort i dette tilfellet. Som beskrevet i kapittel 3.3.3 har vi ikke funnet store mengder teori om ledernettverk i offentlig sektor. Vi mener derfor at mangelen på forskning på området-, offentlige organisasjoners bruk av ledernettverk, gjør avhandlingen vår interessant.

Kritikken mot den positivistiske tilnærmingen til forskning kom fra det som nå omtales som den fortolkningsbaserte tilnærmingen. En hevdet at samfunnsvitenskapen studerer mennesker, hvordan de tenker og handler, noe som er noe annet enn naturvitenskap. Å hevde at det finnes én objektiv virkelighet, ble påstått å være uten mening (Jacobsen, 2012, s. 27). Virkeligheten kan i følge den fortolkningsbaserte tilnærmingen bare kartlegges ved å se på menneskers fortolkning og meningsskaping av ulike fenomen. Kumulativ kunnskap, altså at forskningen som gir kunnskapen bygger på annen forskning og utvider eksisterende kunnskap (Jacobsen, 2012, s. 27), kan være vanskelig å opparbeide seg innen samfunnsvitenskapen, siden det er mange måter å forstå verden på. I tillegg må all kunnskap forstås ut i fra kontekst; den må settes inn i sammenheng. Hvordan mennesker oppfatter fenomen og hendelser må tillegges større vekt enn den faktiske hendelsen, og samme hendelser vil uansett bli tolket ulikt av ulike mennesker.

Vi har hatt en hermeneutisk tilnærming til forskningen. Trondheim kommunes ledernettverk er etter vår mening ikke en objektiv virkelighet som kan studeres ved hjelp av «objektive teknikker». Nettverkene består av mennesker med ulik bakgrunn, erfaringer, holdninger og kunnskap. Det var viktig for oss å finne ut hvilke holdninger respondentene har til nettverkene, -hvilke forventninger de har til nettverkenes innhold og funksjon. Vi ønsker å se på hvilke perspektiver de ulike lederne har på nettverksstyring og samstyring, samt se på hvorvidt nettverkene har ulike funksjoner i ulike sektorer. Vi ønsker også å se på om lederne er enige i hvorvidt ledernettverk er gode arenaer for erfaringsutveksling og om disse arenaene egner seg godt for å løse såkalte wicked problems. Som enhetsledere selv har vi kunnskap om ett ledernettverk i en sektor, men vi har lite kunnskap om de øvrige ledernettverkene i kommunen. I tillegg har vi ikke mye kunnskap om ledernettverk i offentlig sektor generelt. Vi velger derfor en hermeneutisk tilnærming for å avdekke variasjoner i respondentenes holdninger og refleksjoner omkring ledernettverk.

4.1.3. Induktiv vs. deduktiv tilnærming

Induktiv og deduktiv datainnsamling beskriver to ulike måter «å få tak på» virkeligheten på. En deduktiv forskningsstrategi tar utgangspunkt i forestillinger om virkeligheten for deretter å forsøke å finne ut om dette stemmer eller ikke, forskeren beveger seg fra teori til empiri. En induktiv tilnærming snur om på dette; forskerne søker informasjon med et "åpent sinn", gjør sine undersøkelser for så å systematisere dataene i etterkant. Forskeren går fra empiri til teori, og danner ut fra dette sine teorier (Jacobsen, 2012, s. 29).

Jacobsen henviser også til Glaser & Strauss og det de kalte "grounded theory», - teorier skal dannes ut fra det som observeres (Jacobsen, 2012, s. 29). «Grounded theory» beskriver en metode som ble publisert av Glaser & Strauss i 1967. Metoden fikk raskt gjennomslag, og går ut på at en studerer et utsnitt av befolkningen gjennom observasjon, intervju eller andre egnede måter. Med denne metoden jobber en hele tiden kumulativt. Det betyr at forskeren går ut i virkeligheten, studerer den, samler inn data, går deretter hjem og analyserer den; gjør funn, for deretter å gå ut i virkeligheten igjen. Objektet eller fenomenet studeres og analyseres igjen. På grunnlag av dette forkastes eller underbygges teorien. Grounded theory er en induktiv metode som går fra det spesifikke til det generelle, og er således en metode for å bygge opp nye teorier (Trost & Jeremiassen, 2010, s. 37). Betydningen av Glaser og Strauss' grounded theory i aktuell forskning viser at det er mulig å formulere teorier basert på empiriske intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 298). Lite kunnskap om fenomenet gjør det vanskelig å utforme spørreundersøkelser som kan gi gode, statistiske svar. Vi er ute etter nyanser, noe vi kan avdekke gjennom intervju, altså ord. Dette kan være vanskelig å få tak i ved hjelp av statistikk, eller tall. I noen intervjuer forsøker en å få frem teoretiske begreper om

et emne for induktivt å utvikle en empirisk «grounded theory» gjennom observasjoner og intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 122). Grounded theory har som formål å utvikle en teori induktivt (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 209).

Kritikerne hevder det er "naivt" å tro at forskeren kan møte verden med et så åpent sinn. Jacobsen henviser til Simon 1945 og Schott 1991 som mener mennesker ikke har kapasitet til å samle inn "all relevant informasjon" (Jacobsen, 2012, s. 29). Vi vil måtte avgrense hva slags informasjon vi henter ut av våre intervjuobjekter og søkene i kommunens dokumenter. Dette påstår Simon & Schott vi uansett vil gjøre, både bevisst og ubevisst (Nyeng, 2010, s. 38). Ved hjelp av problemstillingen og forskningsspørsmålene håper vi å avgrense informasjonen vi får gjennom forskningen. Ved å avgrense til ledernettverk, vil vi for eksempel unngå store informasjon om andre typer nettverk. Nyeng skisserer forskjellen slik: innen induktiv metode vil praksis danne grunnlaget for (ny) teori, mens teori sjekkes mot praksis i deduktiv metode (Nyeng, 2010, s. 38). Den induktive logikken trekker altså slutninger ut fra observasjoner. Ved bruk av deduktiv metode vil forskeren ta utgangspunkt i aksiomer, eller «sannheter», for deretter å teste disse mot praksis. Slike «sannheter» er hypoteser som er utledet fra teori.

Vi velger å ha en induktiv tilnærming til oppgaven. Det betyr at vi ikke vil stille med noen form for sannhet eller teori før vi starter forskningen. Vi har avgrenset feltet ved hjelp av forskningsspørsmål og vil la intervjuene og dokumentene danne grunnlaget for analysen som vi så trekker våre konklusjoner ut i fra. I følge Nyeng vil våre funn kunne underbygge konklusjonene vi kommer med i oppgaven. Men våre erfaringer vil ikke medføre en konklusjon med «logisk nødvendighet» (Nyeng, 2010, s. 39). Det betyr at vi altså ikke vil kunne påvise kausalsammenhenger. Dette kalles induksjonsproblemet; vi kan ikke ved hjelp induktiv metode komme frem til absolutte sannheter (Nyeng, 2010, s. 38). Om vi finner at alle nettverkene vi forsker på i Trondheim kommune bidrar til bedre løsninger på kompliserte problemstillinger, betyr det ikke at dette gjelder alle nettverk i kommunen, eller alle nettverk i offentlig sektor. Funnene våre kan støtte teorien, men ikke gi den absolutt gyldighet. Dette er heller ikke vår ambisjon, da dette ikke er en kvantitativ undersøkelse.

4.2 Studiens design

Design kan beskrives som en overordnet plan for å skape systematikk i forskningen (Nyeng & Wennes, 2006, s. 107). Som forskere kan en velge mellom ulike typer design. Et undersøkelsesopplegg skal passe til den aktuelle problemstillingen, slik at problemstillingen blir belyst på en måte som best sikrer undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Jacobsen klassifiserer undersøkelsesoppleggene i to dimensjoner, - en kan velge mellom et ekstensivt opplegg som går i bredden, eller et intensivt opplegg som går i dybden. Deretter velger en om

studiet skal være beskrivende, eller kausale, i betydning forklarende (Jacobsen, 2012, s. 87). Utgangspunktet for forskningen kan altså være svært ulik. Dette medfører også uenighet om hvilke metoder som kan eller bør benyttes når virkeligheten skal kartlegges. Valget mellom intensive eller ekstensive undersøkelsesopplegg handler i følge Jacobsen om to ulike forhold; på hvilken måte forskeren vil nærme seg objektet på (dybde), og hvor mange enheter forskeren vil konsentrere seg om (bredde). Vårt ontologiske og epistemologiske standpunkt påvirker vårt valg av design. I vårt tilfelle betyr vår hermeneutiske tilnærming og fortolkningsbaserte tilnærming at vi velger et intensivt design.

4.2.1 Intensivt vs. ekstensivt design

For på best mulig måte å belyse problemstillingen vår, ser vi for oss et intensivt forskningsdesign (Jacobsen, 2012, s. 87). Det vil si at vi går i dybden på problemstillingen, i motsetning til et ekstensivt forskningsdesign, hvor en går bredt ut. Dybde handler om hvordan vi nærmer oss det vi skal undersøke, mens bredde relateres til hvor mange objekter eller enheter en ønsker å studere. Velger vi tilnærming hvor vi går i dybden, håper vi å fange opp flere nyanser ved det enkelte intervjuobjekt. Hadde vi valgt å gå bredt ut, kunne vi sendt ut et spørreskjema til alle enhetslederne i Trondheim kommune som sitter i ledernettverk. På den måten hadde vi hatt mulighet til å nå alle enhetslederne i oppvekst og helse og i teorien fått 193 svar da det er 193 enhetsledere innen våre valgte sektorer i kommunen. Vi kunne i en spørreundersøkelse stilt flere spørsmål, som igjen kunne dannet grunnlag for en statistisk fremstilling av ledernes forhold til ledernettverk. Dette ville blitt karakterisert som et ekstensivt design, og kunne muligens gitt oss en del like svar som i vårt intensive design. Spørsmål som bakgrunn, utdannelse og fartstid som leder kunne enkelt blitt besvart i en spørreundersøkelse. Jo mer ekstensive oppleggene blir, desto mer generelle blir de. Med generell menes her to forskjellige ting. For det første blir de mer generelle i den forstand at individuelle forskjeller og nyanser forsvinner. For det andre blir de mer generelle i betydning av mer generaliserbare. Det betyr at det vi finner blant mange enheter, kan overføres med større sikkerhet til andre (Jacobsen, 2012, s. 89).

Et ekstensivt design kunne altså gitt oss flere svar, men vi hadde antageligvis gått glipp av de nyansene vi vil ha tak i. Et spørreskjema kan, som tidligere nevnt, også bestå av «feil» spørsmål da vi ikke besitter nok kunnskap om fenomenet. Etter vår mening vil et intensivt design med en gjennomarbeidet intervjuguide danne best grunnlag for å kunne svare på vår problemstilling og forskningsspørsmål fordi vi ønsker i hvilken grad ledernettverk er en god arena for å løse wicked problems. For å svare ut dette, må vi har mulighet til å gå i dybden.

I følge Jacobsen vil det å gå i dybden være en måte å skape en «helhetlig forståelse mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i» (Jacobsen, 2012, s. 90). Et intensivt design gir oss altså muligheten til bedre å forstå samspillet mellom den enkelte respondent og deres forhold til Trondheim kommunes ledernettverk; ikke ledernettverk i andre organisasjoner.

Hellevik sier at ved et mer ekstensivt utgangspunkt ville for eksempel antall intervjuobjekter vært flere (Jacobsen, 2012, s. 88). Jacobsen peker på at en ekstensiv design vil kunne gi forskeren enda mer presise beskrivelser av et fenomen; i vårt tilfelle ville en slik fremgangsmåte være aktuell om vi for eksempel skulle se nærmere på ledernettverks utbredelse i offentlig sektor (Jacobsen, 2012, s. 94). Siden vi skal se på fenomenet i en avgrenset kontekst; to sektorer innenfor Trondheim kommune, vil vi ikke velge et slikt design i vår oppgave. Valg av design er til dels bestemt av problemstillingen.

Vi har tidligere antydet at problemstillingen vår er eksplorerende. Jacobsen påpeker at undersøkelsesdesignet må tilpasses problemstillingen (Jacobsen, 2012, s. 121). Vi har som mål å beskrive mer inngående hvilke tanker og holdninger et utvalg enhetsledere innenfor oppvekst og helse i Trondheim kommune har om ledernettverk de er medlem av. En intensiv design vil i følge Jacobsen være et hensiktsmessig valg (Jacobsen, 2012, s. 122) med tanke på de forskningsspørsmålene vi har valgt. Om vi skal spørre respondentene om deres tanker om «wicked problems» vil vi ha mulighet til å stille relevante og oppklarende oppfølgingsspørsmål. Dette vil vi ikke kunne gjort på samme måte med en ekstensivt design. Selv om det er mest vanlig med bruk av kvantitative data i ekstensive design, og bruk av kvalitative data i intensive design, kan vi i intensive og ekstensive design bruke både kvalitative og kvantitative data. For eksempel kan en spørreundersøkelse kombineres med fokusintervju med enkelte sentrale respondenter. Fokusintervjuet, som er en kvalitativ undersøkelse, blir da brukt for å avklare eller avgrense temaet. Deretter kan kunnskap som blir innhentet i fokusintervjuet brukes til å utforme et godt spørreskjema. Bruk av et slikt spørreskjema vil kunne høre inn under en kvantitativ undesøkelse med en ekstensivt design. Dette beskriver Jacobsen som metodetriangulering (Jacobsen, 2012, s. 136). Denne prosessen kan også snus, hvor forskeren først gjennomfører en kvantitativ undersøkelse med spørreskjema. Resultatet av en slik undersøkelse kan igjen brukes for å utforme en god intervjuguide til bruk i dybdeintervju, som er en metode i kvalitativ undersøkelse.

4.2.2 Kvalitativ versus kvantitativ metode

Kvalitativ versus kvantitativ metode, - som Jacobsen kaller valget mellom “ord eller tall”. “Ord eller tall” relateres til hva slags informasjon vi samler inn. I kvalitativ metode samler vi

inn tekst, altså ord. Jacobsen henviser til Ian Dey som sier følgende: « Mens kvantitative data operer med tall og størrelser, operer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger» (Dey, 1993, s. 10). Det finnes altså to metoder en kan samle inn data på. Jacobsen har laget en oversikt over sentrale fordeler og ulemper knyttet til bruk av kvantitative og kvalitative metoder (Jacobsen, 2012, s. 135). Fordelene ved kvantitativ metode vil være at vi da har mange enheter som gjør det mulig å generalisere fra utvalg til populasjon med stor grad av sikkerhet. I tillegg vil det være lave kostnader knyttet til denne metoden. For eksempel vil en Questback ha lave kostnader; når spørsmålene er utformet, vil de kunne sendes til respondentene for elektronisk tilbakemelding, i motsetning til et intervju som krever at forskeren møter den enkelte respondent. Ulempene med kvantitativ metode kan være at en slik undersøkelse vil gi overfladisk informasjon og at vi gjennom standardiserte spørreskjema og svaralternativer kan komme til å påtvinge respondentene spesielle meninger. Fordeler med kvalitativ metode kan være at den gir en helhetlig forståelse av fenomenet i tillegg til dybde og detaljforståelse. Ulempene kan være at mengden informasjon kan være for detaljert og fremstå som uoversiktlig. Gjennomføring av dybdeintervju krever en gjennomarbeidet intervjuguide. Slike intervju ressurskrevende; både forsker og respondent må sette av tid til selve gjennomføringen. I tillegg kommer behovet for transkribering av det enkelte intervju.

Vi har valgt kvalitativ tilnærming for vår masteravhandling. Vi ønsker å innhente mye informasjon om få enheter, finne ut hva som er innholdet i fenomenet ledernettverk og wicked problems, og få en helhetlig forståelse av fenomenet som problemstillingen vår beskriver. Vi er klar over hvilke ulemper og utfordringer en kvalitativ tilnærming vil kunne by på, men at fordelene ved en slik tilnærming er større enn ulempene. Et kvalitativt opplegg har som regel til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen, 2012, s. 131). Vi ønsker å prøve å forstå i hvilken grad ledernettverk i Trondheim kommune er en god arena for å løse wicked problems. Vi ønsker også å forstå hvilken funksjon ledernettverkene har for den enkelte enhetsleder helse og oppvekst. Da vi vet lite om temaet og problemstillingen er uklar, er det kvalitativ metode som er best egnet (Jacobsen, 2012, s. 131).

“Hvis forskeren mener at alt er individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten, vil alltid en kvalitativ tilnærming være den beste” (Jacobsen, 2012, s. 32). Der hvor et kvantitativt opplegg vil ha til hensikt å avklare begrep eller fenomen, vil målet fra en kvalitativ innfallsvinkel være å få frem hvordan mennesker tolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen, 2012, s. 131). Kvalitativ metode er tekstenes tale, men det er ikke ensbetydende med kun å undersøke tekst. En produserer fortolkninger av funnene som gjengis som ordnet

tekst i motsetning til analyse av tall (Nyeng, 2010, s. 187). Begge metodene forutsetter altså en tolkning av funn, men ulikheten ligger i selve målingen. Hvor en i kvantitativ metode undersøker et fenomen ved hjelp av forhåndsdefinerte variabler, går en i kvalitativ metode mer åpent og bredere ut (Nyeng, 2010, s. 188). Dybdeintervjuet vi har benyttet oss av, er typisk her. Den vanligste måten å samle inn data innenfor kvalitativ metode er det individuelle åpne intervjuet (Jacobsen, 2012, s. 141). Observasjon kan også brukes i en kvalitativ metode. Det vil i følge Jacobsen egne seg godt når en vil undersøke hva den enkelte faktisk gjør og ikke bare sier at han/hun gjør, og for å "registrere atferd i kontekst" (Jacobsen, 2012, ss. 159-160). Dette vil vi komme tilbake til.

Om vi hadde vært mer interessert i hvor mange av alle kommunenes enhetsledere som deltar i et internt ledernettverk, eller i hvor stor grad ledernettverk omtales i organisasjonens formelle plandokument, kunne kvantitativ metode vært et hensiktsmessig valg. På den måten kunne vi sagt noe om hvor utbredt fenomenet ledernettverk er i kommunen, istedenfor å forske på hvilken nytte/opplevelse kommunen og dens ledere har av de samme ledernettverkene. En undersøkelse som tok for seg utbredelsen av ledernettverk innenfor offentlig sektor generelt, kunne også kreve kvantitative data. Våre undersøkelser i denne oppgaven må vi kunne si vil være farget av respondentenes bakgrunn, erfaring og plass i hierarkiet. Vi trengte kvalitative data for å få tak i nyanser i respondentenes holdninger. Respondentenes oppfatninger av ledernettverkene vil være individuelle; valget vårt falt dermed på kvalitativ metode.

4.2.3 Casestudie

I dette kapittelet vil vi først forklare hva en casestudie er, før vi gir en beskrivelse av vår case. Case-studie er en form for kvalitativt design der forskeren studerer et bestemt, avgrenset objekt. Objektet som studeres er avgrenset i tid eller rom (Jacobsen, 2012, s. 85). Vår case, som er ledernettverk i Trondheim kommune, er avgrenset i rom. Det vil si at vi ikke skal se på ledernettverk i andre organisasjoner.

Intensivt design kan deles inn i to typer studier; små n-studier og casestudier. «N» brukes gjerne innen metodefaget som betegnelse på en enhet; begrepet «små n-studier» omhandler altså et mindre antall enheter. Små n-studier egner seg når forskeren vil belyse så mange nyanser som mulig ved et fenomen (Jacobsen, 2012, s. 90). Fokuset er, i motsetning til case-studier, ikke på et spesielt sted, eller organisasjon, men på selve fenomenet (Jacobsen, 2012, s. 93). Et case-studie benyttes når en vil se nærmere på samspillet mellom fenomen og kontekst. Andersen (1997) beskriver case-studie som «… ett eller noen få tilfeller som gjøres til gjenstand for inngående studier.» Videre peker han på at idealet er å studere en case i dybden, for deretter presentere en analyse som «står på egne bein». «Undersøkelsesenheten sees som et komplekst hele, der mange undersøkelsesenheter og deres forhold til hverandre

pensles ut» (Jacobsen, 2012, s. 90). En viktig presisering her vil være hva en undersøkelsesenhet er. Enheter deles inn i flere nivå, hvor enheten består av flere underenheter jo høyere nivå enheten er på. I en enkelt-case-studie fokuserer en på én enhet. Den ene enheten kan referere til «absolutte enheter» som for eksempel én person. Men det kan også dreie seg om en «kollektiv» enhet, som kan være en gruppe eller en organisasjon (Jacobsen, 2012, s. 91).

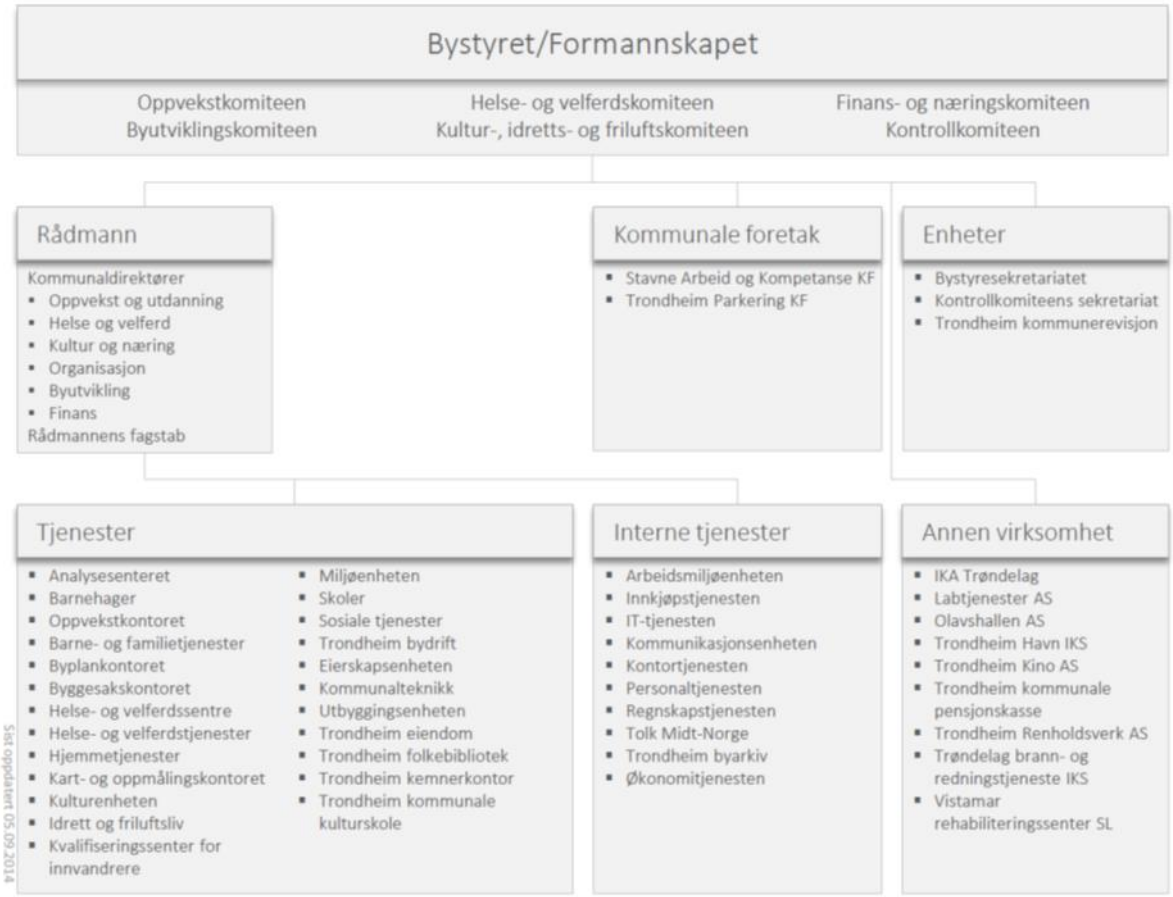
I vår undersøkelse ønsket vi å se på ledernettverk i Trondheim kommune. Fenomenet er ledernettverk, og konteksten vi ville se på det i, er to grupper innenfor Trondheim kommune; helse og oppvekst. Dette vil være våre enheter. På bakgrunn av dette vil vi betegne vår studie som en case-studie. Trondheim kommune ligger i Midt-Norge og har i overkant av 182 000 innbyggere. I tillegg kommer rundt 18 000 studenter som er bosatt i kommunen uten formell bostedsadresse. Organisasjonen Trondheim kommune har ca. 13 000 ansatte og styres etter formannskapsmodellen. Det vil si at det utøvende organet formannskapet, og alle kommunale nemnder og utvalg, skal sammensettes proporsjonalt i henhold til de ulike grupperingenes styrke i det direkte folkevalgte organet, kommunestyret (Christensen, Egeberg, Larsen, Lægreid, & Roness, 2012, s. 154). Trondheim er den største kommunen i Norge som fremdeles har en rådmann. En rekke avgjørelser er delegert til rådmannen fra det politiske nivået. Kommunaldirektørene har ansvar på vegne av rådmannen innen sine virksomhetsområder.

Den administrative delen av kommunen består av strategisk ledelse som altså har ulike virksomhetsområder. Øverste leder er rådmannen og i tillegg finner vi seks kommunaldirektører. Kommunaldirektørene dekker områder som finans, byutvikling, kultur og næring, helse og velferd, oppvekst og utdanning, samt en kommunaldirektør for organisasjonen.

Sektoren helse og velferd består av for hjemmetjenester, helse- og velferdssenter, rusomsorg, rehabiliteringstjenester, dagsenter for funksjonshemmede, sosialtjenester for personer over 20 år, voksenopplæring og ulike øvrige helsetjenester. Helse og velferd består av 71 resultatenheter. Sektoren oppvekst og utdanning består av barnehager, grunnskoler, barnevern, pedagogisk/psykologisk tjeneste, musikk og kulturskolen, sosiale tjenester for barn og ungdom opp til 20 år og helsestasjoner. Vi finner 122 enheter i denne sektoren.

For hvert område innen hver sektor, som for eksempel innen hjemmetjenesten eller innen området for grunnskolen, finner vi flere resultatenheter hvor hver enhet har sin enhetsleder. For å illustrere har vi 13 enheter for hjemmetjenesten og 51 enheter innen grunnskolen i Trondheim kommune. Vi finner helt klart hovedtyngden av de kommunale enhetene innenfor helse og oppvekst. Av 216 enheter, tilhører 192 av dem de to sektorene vi ser på, helse og oppvekst. Komplekse utfordringer eksisterer på mange områder innen offentlig sektor, -

mange av dem finner vi innenfor tjenesteområdene for helse og oppvekst som er de to største sektorene; også i Trondheim kommune. I tillegg vet vi at enhetsledere for helse-og oppvekstinstitusjonene i Trondheim kommune er organisert i ledernettverk. Dette bidrar til å gjøre vår case interessant.



Tabell 3: Organisasjonskart Trondheim kommune. Hentet fra: http://www.trondheim.kommune.no/organisasjonen/

Figuren illustrerer formannskapsmodellen hvor vi finner bystyret og formannskapet som kommunens øverste politiske ledelse. Videre gjengir figuren kommunens seks virksomhetsområder som da er oppvekst og utdanning, helse og velferd, kultur og næring, organisasjon, byutvikling og finans. De ulike tjenesteområdene er vist under «tjenester». Der finnes blant annet skoler og hjemmetjenester som igjen vil være inndelt i mange resultatenheter. I samme kolonne finner vi for eksempel eierskapsenheten og folkebiblioteket som kun består av den ene enheten. I midten av bildet kan vi se de interne tjenestene, som for eksempel personaltjenesten og regnskapstjenesten. Disse vil høre inn under kommunaldirektør for organisasjon. Til høyre er det vist en kolonne med «annen

virksomhet». Dette er kommunale foretak. Denne casen er begrenset til kun å se på helse og velferd og oppvekst og utdanning da vi vet at disse enhetslederne sitter i ledernettverk. Disse to sektorene kan også stå ovenfor wicked problems. Innen helsesektoren kan nevnes omfanget av uføretrygdede, bekjempelse av fattigdom og folkehelse. Innen oppvekst kan eksemplene være frafall i videregående skole, kriminalbekjempelse og sosial arv. Enhetslederne innen helse og oppvekst er avhengig av å kunne samarbeide horisontalt. Ikke bare med hverandre, men også med andre aktuelle aktører i samfunnet.

4.3 Datainnsamling

Så langt har vi beskrevet våre metodiske valg. I dette kapittelet vil vi se nærmere på intervju, utvalg av personer tol intervju, samt observasjon og utvalg av enheter til observasjon. Til slutt vil vi se på dokumenter og det utvalget av dokumenter vi har valgt.
De metodene som oftest blir benyttet i kvalitativ metode er det åpne, individuelle intervjuet, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2012, s. 141). Vi har i vår avhandling valgt å benytte individuelle intervju, dokumenter og observasjon. I dette kapittelet vil vi se nærmere på hvordan vi innhentet informasjon gjennom intervju, dokumentanalyse samt observasjon. Vi vil vise til hvordan vi gikk frem for å velge ut respondenter og observasjonsenheter, samt vise til hvordan vi valgte ut relevante dokumenter, for analyse.

4.3.1 Intervju

Det finnes mange typer intervju. Noen av dem er intervju i fokusgruppe der en samler 6-10 personer og intervjuet ledes av en moderator (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 162). En annen type intervju er begrepsintervjuer som har som formål å avklare begrep (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 163). En tredje type intervju er narrative intervjuer som fokuserer på de historiene intervjupersonene forteller (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 165). Betegnelsen strukturert intervju brukes gjerne hvor spørsmålene er skjematisk fremstilt med forhåndsbestemte svaralternativ. Er svaralternativene derimot åpne, benyttes betegnelsen ustrukturert intervju (Trost & Jeremiassen, 2010, s. 42). Vil en ha nyansert informasjon fra respondenten, vil åpne spørsmål være hensiktsmessig. Et for strukturert intervju med snevrere spørsmålsstillinger kan føre til at vi kun får svar på det vi mener er viktig (Jacobsen, 2012, s. 150). Et semistrukturert intervju vil da være en mellomløsning. Det er viktig for oss å få til gode intervju som kan brukes til senere analyse. Vi støtter oss på Kinsey som mener at kvaliteten på det originale intervjuet er avgjørende for kvaliteten på analysen, verifiseringen og rapporteringen av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 174). Det er viktig for oss å ha korte spørsmål slik at respondenten er den som får mest taletid. Dette støtter også Kvale og Brinkman (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 175). Kvale og Brinkman mener at jo kortere intervjuerens spørsmål er og jo lengre intervjupersonens svar er, desto bedre. Dette er et av de seks punkt som Kvale og

Brinkman beskriver som kvalitetskriterier for et intervju. De andre fem er i hvilken grad gis det spontane, innholdsrike, spesifikke og relevante svar fra intervjuobjektet. Det tredje punkt er i hvilken grad følges spørsmålene opp fra intervjuerens side, og hvordan klargjøres betydningen av de relevante delene i svaret. Det fjerde punktet er at idealintervjuet i stor grad blir tolket mens det pågår. Her er en av grunnene til at vi begge ønsker å delta i intervjuene. Slik at vi sammen kan tolke og oppleve de svar respondenten kommer med. Det femte punktet er at intervjueren i løpet av intervjuet forsøker å verifisere sine fortolkninger av respondentens svar. Ved at vi er to stykker med på intervjuet, vil vi kanskje oppleve at vi tolker ulikt og kan kanskje kvalitetssikre svaret vi får på en annen måte enn om vi var alene på intervjuet. Det siste og sjette punktet er at intervjuet er «selvkommuniserende» - det er i seg selv en fortelling som ikke krever særlig ekstra kommentarer eller forklaring. Kvale og Brinkman hentyder at det er de tre siste punktene som henviser til det ideelle intervjuet. Derfor ønsker vi også å ha stor fokus på disse punktene i det vi går inn i intervjuene.
Vi har valgt bort fokusgruppeintervju fordi vi mente at respondentene ville la seg påvirke i for stor grad av hverandre. Vi var ute etter personlige holdninger og erfaringer med ledernettverk. Vi fryktet at det kunne være vanskelig å svare helt åpent på dette, i nærvær av andre enhetsledere. Vi ville også være sikre på at den enkelte respondent fikk full oppmerksomhet i intervjusituasjonen. Det gav oss muligheten til å observere kroppsspråk og annen non-verbal kommunikasjon. I et fokusgruppeintervju var vi redd for å gå glipp av dette.

Vi tar i bruk individuelle intervju som datainnsamling. Vi velger likevel ikke den vanligste metoden som er den åpne intervjuet, men velger den semistrukturert metoden. Vi ønsker å pre-strukturere; det vil at vi på forhånd bestemmer oss for hvilke elementer vi skal konsentrere oss om. Kritikken mot å pre-strukturere sier at en da lukker datainnsamlingen og dermed beveger bort fra den kvalitative metodens ideal (Jacobsen, 2012, s. 144). Årsaken til at vi går for individuell intervju er at det er relativt få enheter vi ønsker å undersøke; altså få respondenter. Vi valgte omtrent 10 respondenter. Slike individuelle intervjuer er tidkrevende og det vil gå mye tid til å administrere dem og ikke minst transkribere dem i ettertid. Likevel mener vi at denne metoden er den beste i forhold til vår problemstilling.

Nyeng peker på viktigheten av begrepsavklaring med bakgrunn i tidligere undersøkelser og teori. Dette blir omtalt som et kritisk punkt i forskningsprosessen (Nyeng, 2010, ss. 35-36). Vår forskning vil benytte en del begrep og «sannheter» hvor betydningen må avklares på forhånd. Eksempler er begrep som ledernettverk og wicked problems.

Vi utformet en intervjuguide med fire tema (se vedlegg nr.2). Første tema var *respondentens bakgrunn*. Undertema her er *personlige opplysninger* med tre spørsmål, samt *kompetanse og*

erfaring med fire spørsmål. Tema nummer to var *ledernettverk i Trondheim kommune*, som har tre undertema. *Disse er organisering av ledernettverk*, som har ni spørsmål, *og innhold i ledernettverkene* med seks spørsmål og *holdninger til ledernettverk* med seks spørsmål. Det tredje temaet kalte vi *suksesskriterier for ledernettverk*. Dette temaet hadde to underpunkter; *gode nettverksmøter* med ni spørsmål og *andre løsninger* med fire spørsmål. Det fjerde og siste temaet er *utfordringer i offentlig sektor*, med underpunktene *utfordringer* som har fire spørsmål og *løsninger* som har fem spørsmål. Vi hadde flere spørsmål under hvert undertema for å sikre nyanser i svarene respondentene gav. Dette hjalp også oss som intervjuere å holde tråden gjennom intervjuet.

Vi var opptatt av at respondentene skulle føle seg avslappet og trygge i intervjusituasjonen. Vi gjennomgikk derfor samtykkeskjema før intervjuet startet og forklarte også muntlig hva prosjektet vårt gikk ut på, selv om dette var informasjon de hadde fått tilsendt på forhånd. Da i var to stykker som gjennomførte intervjuene kunne den ene fokusere på å stille spørsmål, mens den andre tok notater. Denne arbeidsfordelingen forholdt vi oss til under alle intervjuene. Intervjuene varte i omtrent én time, og ble gjennomført på respondentenes respektive kontorer. Vi tok opp alle intervjuene på bånd ved hjelp av en diktafon. Den enkelte respondent ble forspurt om de synes dette var greit. Samtlige gav samtykke til dette. Vi er klar over at bruk av diktafon kan virke hemmende på enkelte respondenter, men vi opplevde ikke at noen av respondentene lot seg påvirke av diktafonen. Vi opplevde derimot respondentene som svært ærlige og åpenhjertige gjennom alle intervjuene. Vi opplevde flyten i dialogen som god, det var ikke nødvendig å stille alle respondentene alle spørsmålene. Vi fikk svar på det vi lurte på, enten ved direkte spørsmål, eller gjennom respondentenes egne refleksjoner. Alle intervjuene ble renskrevet av en profesjonell transkribør.

4.3.1.1 Utvalg av personer til intervju

Vi valgte å bruke respondenter som har egen erfaring med det å sitte i nettverk. Respondenter har selv egen erfaring med å sitte i nettverk (Jacobsen, 2012, s. 171). Vår problemstilling og forskningsspørsmål forutsetter primærkunnskap om ledernettverk. Vi ønsket ikke å bruke tilfeldig utvalgte enheter, men å velge ut enheter som kunne gi oss mest mulig informasjon om det vi er ute etter. I og med at vi velger enheter som finnes i vår egen organisasjon, vil det lette arbeidet med å finne de respondenter som sitter med den informasjonen vi er interesserte i. Vårt utvalg baserte seg på stillingstittel i Trondheim kommune, altså enhetsleder innen enten helse- eller oppvekstsektoren. Vi hadde opprinnelig tenkt at kriterier for utvalg kunne være kjønn, alder og erfaring. Da vi kun fikk 10 respondenter som meldte seg, som jo var det antallet vi ønsket, måtte vi gå bort i fra disse kriteriene. Vi ønsket også å dele inn populasjonen i undergrupper. Her ville vi benytte oss av inndelingsvariabler som kjønn, antall

år som leder og antall år med utdanning (Jacobsen, 2012, s. 169). Vi ønsket et variert utvalg av kjønn, alder og fartstid som leder, da vi hadde håp om at det ville kunne gi oss nyanser i svarene. Dette er sentralt, da vi hadde mulighet til å se etter sammenhenger mellom antall år som enhetsleder og den enkelte utdannelse, opp mot hvilken funksjon ledernettverkene hadde for den enkelte enhetsleder. Det ville for eksempel være av interesse for oss som forskere på feltet om vi kunne finne en sammenheng mellom fartstid som leder og nytte av ledernettverk. Vi ville i utgangspunktet ha flere respondenter å velge i, da ville vi hatt muligheten til å kunne benytte disse variablene. Det viste seg at kun 10 enhetsledere meldte sin interesse, slik at vi ikke fikk muligheten til sette sammen respondenter innenfor de nevnte variablene.

Vi har valgt å se på ledernettverk og i følge Kvale kan dette sees på som intervju av elitepersoner. Elitepersoner defineres av Kvale som personer som er ledere eller eksperter som er vant med å si sine meninger og som har mye makt (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 322). Kvale peker på at intervjueren må ha god kunnskap til feltet en skal intervjue om, noe vi har. Vi sitter selv i ledernettverk i Trondheim kommune.

Bruddegenskapene i de enheter vi har valgt er at de kommer fra ulike sektorer. Bruddegenskaper i en gruppe vil si hvilke trekk som skiller dem fra hverandre. Den teoretiske populasjonen vi er interessert i er alle nettverk i Trondheim kommune. Ut i fra tidsperspektivet vi har, må vi avgrense populasjonen og plukke ut kun 10 enheter. De enheter vi er interessert i er enheter fra barnehagefeltet, skole og helse. Kontrollegenskapene er at de alle kommer fra Trondheim kommune. Med kontrollegenskaper mener vi de fellestrekkene enhetene har. Vi ønsker å gjøre intervjuene så lite belastende for de enhetene vi velger. Derfor velger vi å gjøre intervjuene «ute på enhetene» hvis dette lar seg gjøre. Viser det seg at de ikke har egnede rom å gjøre intervju i, vil vi gjennomføre dem på et kontor på en av våre egne barnehager. Vi er avhengig av å ha lydtette rom for å gjøre gode opptak. Vi ser for oss å gjøre intervjuene tidlig på høsten, slik at vi kan bruke resten av høsten på å tyde de resultater vi får. Vi innhenter førstehåndskilder ved å intervjue enheter som selv har sittet i nettverk.

Jacobsen beskriver utvalgsprosessen i tre steg. Det første steget handler om å skaffe seg oversikt over alle de vi ønsket å snakke med om vi ikke var bundet av tid, penger og analysemuligheter. Dette beskriver Jacobsen som teoretisk populasjon (Jacobsen, 2012, s. 172). Dette vil for vår del vært alle enhetsledere i Trondheim kommune. Steg to beskriver prosessen med å dele enhetene inn i undergrupper. Vi valgte å systematisere populasjonen i tre undergrupper; 1) rektorer i Trondheim kommune, 2) styrere i Trondheim kommune og 3) ledere i helsesektoren. Vi valgte å intervjue respondenter fra alle disse tre gruppene.

Vi ønsket å se nærmere på om det kunne finnes ulikheter i organiseringen og opplevelse av ledernettverkene hos disse tre gruppene. Utvelgelse kan foretas på ulike måter. Vi hadde intensjon om å benyttet oss av det Jacobsen kaller en kombinasjon av ulike metoder. Denne kombinasjonen består av tre punkt; bestemme hvor mange personer som skal være med i undersøkelsen, forta et tilfeldigutvalg av det antallet vi bestemmer oss for og til sist å gå kritisk gjennom de personene som er blitt trukket ut (Jacobsen, 2012, s. 175). Vi hadde opprinnelig valgt å intervjue ti stykker, da vi hadde begrenset med tid til å gjennomføre intervjuene. Vi fikk tilbakemelding fra nettopp ti stykker, dermed hadde vi ingen mulighet til å plukke ut noe tilfeldig utvalg. Et tips fra Jacobsen var å stille spørsmål ved om vi hadde fått for mange fra en gruppe, eller om noen grupper manglet. På tross av at kun ti respondenter meldte seg viste det seg at vi fikk en fin balanse mellom ledere fra skole, barnehage og helse.

Vi valgte å intervjue respondenter som har både direkte kjennskap til og deltar i fenomenet vi forsker på; ledernettverk. I motsetning til en informant som har kunnskap til fenomenet, men som ikke sitter i ledernettverk selv (Jacobsen, 2012, s. 171).
Vår problemstilling og forskningsspørsmål forutsetter primærkunnskap om ledernettverk. Vi ønsket ikke å bruke tilfeldig utvalgte enheter, men å velge ut enheter som kunne gi oss mest mulig informasjon om det vi er ute etter. I og med at vi valgte enheter som finnes i vår egen organisasjon, ville det lette arbeidet med å finne de respondenter som sitter med den informasjonen vi var interesserte i. Vårt utvalg baserer seg i hovedsak på stillingstittel i Trondheim kommune, altså enhetsleder innen enten helse- eller oppvekstsektoren.

Sammen med forespørsel om å stille som respondent, ble det sendt informasjon om forskningen. Vi gjorde intervjuene spredt utover noen måneder fra oktober til desember, og brukte både tiden underveis og rett i etterkant på å tyde resultater vi fikk. Vi innhentet førstehåndskilder ved å intervjue enheter som selv har sittet i ledernettverk. Det er personlige kilder, i og med at vi gjorde intervjuene individuelt. Vi har anonymisert intervjuene, slik at vi kan bruke dem som tilgjengelige kilder i vår masteravhandling.

De individuelle intervjuene ble alle foretatt på respondentenes egne kontorer etter ønske fra dem. I forkant av intervjuene bekreftet vi avtalen vi hadde ved å sende en e-post eller ta en telefon. Vi sjekket at vi hadde riktig oppmøtested og tidspunkt. Da vi ankom ble samtykkeskjema gjennomgått og signert.

4.3.2. Observasjon

Observasjon er en annen måte å innhente data på. Løkken og Søbstad (1999) har definert observasjon som oppmerksom iakttakelse (Kvistad & Søbstad, 2009, s. 195). Når en bruker

observasjon så velger en ikke ut enheter slik en gjør i intervju. Under observasjon går en inn i et miljø og observerer. Hensikten med observasjon er å se hvordan mennesker opptrer i ulike sammenhenger (Jacobsen, 2012, s. 178). Det som er viktig ved bruk av observasjon er valg av sted og tid. En bør tenke nøye over disse to. Skal en kunne få data på det så må en velge et sted der nettverkene oppholder seg og et tidspunkt de treffes. Observasjon beveger seg gjerne på overflaten av et fenomen, ønsker vi å vite mer om respondentenes indre opplevelser, så er intervju som metode naturlig (Kvistad & Søbstad, 2009, s. 185). Det finnes også mange typer observasjon, noen er løpende protokoll, deltakende observasjon/felt analyse, videoobservasjon og loggbok (Kvistad & Søbstad, 2009, s. 195). Fordelen med observasjon er at en får sett og opplevd selv relasjoner, kommunikasjon og aktivitetene i den konteksten der de finner sted. En er som forsker selv til stede. Ulempen med observasjon er at en kan påvirke de som blir observert. Det vil si at ved å være tilstede så kan de vi observerer oppføre seg annerledes enn når vi ikke er tilstede. De tillegger seg en annen atferd enn de ville ha gjort når de ikke blir observert. I vår undersøkelse så har vi tilgang til å bruke observasjon i flere ledernettverk. Det som har vært positivt med å bruke nettopp denne metoden er at vi selv kunne fått opplevd ulikhetene og likhetene i de ulike ledernettverkene. Ulempen er nok at vi selv sitter i ledernettverket og kan være med å farge medlemmene som sitter i ledernettverkene. Vår tilstedeværelse kan være med på å hemme aktiviteten og kanskje også kommunikasjonen. Eller så kan tilstedeværelsen gi mer aktivitet og frembringe mer kommunikasjon blant medlemmene i ledernettverket, mer enn det som normalt skjer.

4.3.2.1. Utvalg av observasjoner

I følge Jacobsen er det flere kriterier for valg av hvem vi skal observere. Vi hadde et ønske om å observere flere nettverksmøter innen de to ulike sektorer vi har sett på, for å oppnå maksimal variasjon (Jacobsen, 2012, s. 179). Etter å ha sendt ut en forespørsel til alle unntatt et nettverk som finnes i oppvekst og helse i Trondheim kommune. Vi valgte bevisst ikke å observere det ledernettverket vi selv sitter i, derfor unngikk vi å sende invitasjon til dette nettverket. Vi ble invitert inn i to nettverksmøter. Disse kom fra to ulike sektorer slik at utvalget altså ble to tilfeldige nettverk, altså et ledernettverk fra oppvekstsektoren i Trondheim kommune og et ledernettverk fra helsesektoren i Trondheim kommune. Temaene for møtet i helsenettverket var økonomi, arbeidstøy for ansatte, en personalsak, og opprettelsen av en stilling som skal ha ansvaret for rekruttering til de kommunale helsetjenestene. På nettverksmøtet for oppvekstlederne hadde de informasjon fra personaltjenesten, høringssak fra Rådmannen og forberedelse til møte med kommunaldirektør. Da vi fikk et nettverk fra hver sektor vi ser på i vår avhandling, mener vi

at kun to observasjoner er gode nok datakilder, da vi også støtter oss på individuelle intervjuer som metode.

I forkant av observasjonene sendte vi e-post til møteinnkaller for å bekrefte avtalen vi hadde med dem. Vi sjekket at vi hadde riktig oppmøtested og tidspunkt. Vi begge deltok som observatører, noe som var bevisst fra vår side. En observasjon går gjennom tre faser. Den første er selve observasjonen, som vi tar gjennom våre sanser. Den andre er beskrivelsen av observasjonene, altså nedtegningen. Den tredje og siste er tolkningen av observasjonen (Løkken & Søbstad, 1997, s. 52). Observasjon gir en subjektiv opplevelse, derfor ville vi sikre oss med å være to. Ved at vi var to som gikk igjennom disse tre fasene sammen, kunne vi kvalitetssikre at vi satt med lik data eller konkludere at vi hadde oppfattet situasjonene forskjellig. Noe som kunne hjelpe oss å minimere eventuelle feilkilder.

Da vi ankom ble samtykkeskjema (Vedlegg 3) gjennomgått og signert av alle nettverksdeltagerne, samt eksterne besøkende som deltok på deler av møtene. Vi er klar over at ved å være observatører kunne vi påvirke deltakerne i nettverket under møtet. Vi ønsket å påvirke møtet så lite som mulig. Vi var derfor bevisste på hvor vi plasserte oss i rommet, slik at vi opptok minimalt med plass, men likevel hadde sikt til alle deltagerne. Vi var passive observatører og deltok ikke i diskusjoner som pågikk.

Vi hadde på forhånd utarbeidet en guide for observasjon (Vedlegg 4), som sa noe om hva vi skulle se etter under observasjonene. Guiden inneholdt disse temaene; *antall deltagere*, *ledelse* av nettverksmøtet, *tverrsektorielle saker*, *saker som berører fagområdet*, *type saker*, *lederstøtte*, *møtestruktur*, *kultur*, *rom for refleksjon*, *beslutninger*, *utenom-snakk* og *diskusjoner*. Vi fulgte skjemaet underveis i møtene, og noterte observasjoner vi gjorde under hvert tema, i en utskrift av observasjonsguiden. Vi brukte samme skjema for begge observasjoner. Etter møtet hadde vi også en felles refleksjon rundt de notater vi hadde gjort for å dele funn og inntrykk av møtene.

4.3.3. Dokumenter

I dokumentundersøkelser brukes informasjon som er skrevet av andre enn oss selv, det vil da si sekundær data (Jacobsen, 2012, s. 180). Sekundærdata er ikke avgrenset, og vidt definert så omfatter det alt fra graffiti og tagging til ulike dokumenter til statistikk fra Statistisk sentralbyrå og forskningsdata (Ringdal, 2013, s. 112). Det finnes ulike typer kilder og vi må velge ut i fra hva slags informasjon en ønsker (Jacobsen, 2012, s. 13). De valg som må tas er om en skal bruke førstehåndskilder versus andrehånds, offentlige versus private kilder og

personlige versus institusjonelle kilder. Det som er viktig når dokumenter skal være data, er at gode kilder blir valgt.

For sikre seg gode kilder som er valide og høy reliabilitet så kan en bruke fire spørsmål: 1) Hvem samlet inn data? 2) Når var de samlet inn? 3) Hva var samlet? 4) Hvorfor var de samlet inn? (Coghlan & Brannick, 2012, s. 75). Når kilder blir publiserte er de allerede blitt redigerte og mye informasjon er ikke med, samt at teksten kanskje har en annen problemstilling enn det vi ønsker å ha. Vi må være bevisste på hvor kildene kommer fra og hvem som har samlet de inn (Jacobsen, 2012, s. 137).

Dokumentundersøkelser kan passe når det viser seg å være vanskelig å skaffe primærdata, når en vil vite mer om hvordan andre har tolket et fenomen eller hendelse, eller når målet er å få informasjon om hva personer faktisk har sagt eller gjort (Jacobsen, 2012, ss. 163-164). I vårt tilfelle var det mulig å skaffe primærdata. Vi hadde tilgang til de personene som initierte ledernettverkene i Trondheim kommune, i tillegg til medlemmer av de samme nettverkene. På den måten fikk vi både få kunnskap om bakenforliggende tanker om nettverkene og medlemmenes tanker om dem. Men en nærmere gjennomgang av sekundærdata; kommunens formelle dokumenter, kan også bidra til å få et bedre inntrykk av på hvilken måte ledernettverkene ble forankret i det administrative systemet. Jacobsen peker på at gjennomgang av dokumenter kan minne om en form for observasjon, da de skiller seg fra intervjuene ved at et dokument viser hva som rent faktisk er gjort (Jacobsen, 2012, s. 166) . Formelle dokumenter vil for vår del kunne være Kommuneplan og referat fra ledermøter og møter for kommunens administrative ledelse. Ulempen ved sekundærdata som dokumenter er et eksempel på, er at forskeren ikke sikkert vet hvordan dataene er samlet inn eller hvem som har registrert dem. I tillegg kan en stille spørsmål om påliteligheten til opphavet av kilden (Jacobsen, 2012, s. 166). Om vi skulle finne referat fra møter hos den administrative ledelsen i Trondheim kommune som hevder at det var enighet om å innføre ledernettverk, vil det være viktig å vite hvem som deltok på møtet, hvem som var referent og hvordan prosessen frem til beslutningen forløp. Med vår tilgang til blant andre tidligere kommunaldirektør og andre sentrale personer hadde vi håp om å kunne avklare dette gjennom direkte forespørsler eller intervjuer. Med tanke på problemstillingen vår ville vi bruke dokumenter for å forstå prosessen bak innføringen av ledernettverkene bedre.

Da vi skal se på utfordringer i offentlig sektor så brukte vi Enhetsavtalen til å se om det var noen utfordringer listet opp der. Og om kanskje også disse utfordringene kunne sammenfattes med «wicked problems».

4.3.3.1. Utvalg av dokumenter

Dokumenter vi har sett på er Enhetsavtalen 2013-2014 og medarbeiderundersøkelsen for enhetsleder i Trondheim kommune. Enhetsavtalen egner seg for å besvare problemstillingen vår, da dette er et dokument hvor kommunen peker på sentrale utfordringer som Rådmannen og politikere ønsker enhetene skal jobbe med. Dette er utfordringer alle fagfelt innen kommunen skal jobbe etter, også helse og oppvekst som vår forskning dreier seg om. Enhetsavtalen omtaler mål som er felles for alle, i tillegg til fagspesifikke mål. Medarbeiderundersøkelsen er interessant da den inneholder et eget spørsmål vedrørende deres opplevelse av å sitte i ledernettverk. Undersøkelsen ble gjennomført både blant helse- og oppvekstlederne.

4.4. Dataanalyse

I forrige kapittel forklarte vi hvordan vi samlet inn data. I det følgende vil vi forklare på hvilken måte vi har analysert dataene våre. Dette vil innebære beskrivelse, systematisering og kategorisering og sammenbinding.

All kvalitativ analyse starter med en samling rådata, det være seg dokumenter, utskrifter fra intervjuer, video fra observasjoner eller notater (Jacobsen, 2012, s. 186). Disse data må struktureres. Analyse av kvalitative data vil dreie seg om tre ting: beskrive, systematisere og sammenbinde. En kvalitativ undersøkelse kan medføre store mengder rådata, og det blir viktig å redusere kompleksiteten for å få bedre oversikt over materialet. Hensikten ved en undersøkelse er å tilføre ny kunnskap, og gjennom en sammenstilling av de ulike elementene i undersøkelsen; intervjuer, dokumenter og observasjoner, vil en gjennom sammenbinding og analyse kunne finne mønstre, likheter og ulikheter. Veksling mellom enkeltdeler og helhet er kjernen i den kvalitative analysen, og betegner den hermeneutiske metode (Jacobsen, 2012, s. 185). Skillet mellom de ulike fasene; planlegging, gjennomføring og analyse er ikke skarpt, og fremheves som en av de sterkeste sidene ved kvalitativ analyse. Etter analysen kan forskeren gå tilbake til planleggingsstadiet ved å foreta nye observasjoner eller intervjuer. Metoden tilpasser seg på den måten den nye kunnskapen som undersøkelsene bringer frem. De fasene kan være parallelle, i motsetning til i kvantitative undersøkelser, hvor fasene vil opptre mer i sekvenser (Jacobsen, 2012, s. 187). Med sekvenser mener vi her at fasene i undersøkelsen følger etter hverandre; den ene følger etter den andre i «riktig» rekkefølge. Forskeren gjør altså ikke som en kan velge å gjøre i kvalitative undersøkelser, hvor en gjerne går tilbake til planleggingsstadiet igjen etter å ha gjennomført noen få intervjuer. Jacobsen peker på to ulike måter å foreta en kvalitativ analyse på; innholdsanalyse og narrativ analyse.

4.4.1 Innholdsanalyse og narrativ analyse

Innholdsanalyse foretas når en reduserer det intervjuobjektet sier eller det en observerer, og deler det inn i et sett med kategorier. Kategorisering av data vil si at en deler dataene inn i grupper, det vi si at en koder. En del data ligner hverandre; de handler om det samme temaet og vil derfor havne innenfor samme kategori. En slik kategorisering foretas fordi det er nødvendig å forenkle store mengder av uoversiktlig datamateriale. Den er også nødvendig om en skal kunne sammenligne de ulike observasjonene eller intervjuene. Det vil si at det i en kvalitativ undersøkelse som er preget av åpenhet, vil det være vanskelig å foreta kategoriseringen på forhånd, og forsøke å få dataene til å passe inn i dem etterpå. Den kvalitative metoden er som hovedregel induktiv, - av den grunn må kategoriseringen ta utgangspunkt i de dataene som foreligger. Kategoriene skal være relevante og være begrepsmessig fornuftige aktører i undersøkelsen (Jacobsen, 2012, s. 193). Om forskeren benytter en intervjuguide, vil mange av kategoriene gi seg selv. Spørsmålene vil gjerne være delt inn etter tema som intervjueren følger selv om selve intervjuet defineres som åpent, eller semi-strukturert slik tilfellet er i vår undersøkelse.

Antall kategorier kan variere. En kan danne egne superkategorier som samler flere kategorier Disse kan igjen deles inn i flere underkategorier. Eksempel på en superkategori i vår undersøkelse kan være «holdning til ledernettverk», mens underkategoriene kan være «positiv holdning» og «negativ holdning». Når de enkelte enhetene, eller intervjuene, tilordnes den enkelte kategori, starter den egentlige analysen. Her kan en sammenligne ulike utsagn om samme fenomen. En innholdsanalyse har den fordelen at forskeren får tilgang til intervjuobjektenes tanker og holdninger til et fenomen, og forskeren vil kunne få et inntrykk av om intervjuobjektene svarer likt eller ulikt på spørsmålene. Dette vil da gi forskeren mulighet til å sammenligne svarene som er avgitt for å finne sammenfall og ulikheter. Opp i mot vår problemstilling og våre forskningsspørsmål, vil en innholdsanalyse som vi har beskrevet være mest hensiktsmessig, siden det gir oss muligheten til å få tak i nyanser og detaljer hos det enkelte intervjuobjekt. Ulempen kan være at forskeren sitter på store mengder data som skal tolkes. En gjennomarbeidet intervjuguide vil da kunne danne utgangspunkt for den videre kategorisering og på den måten lette arbeidet.

Narrativ analyse er mer rettet mot prosesser, og bygger på antagelsen om at det er mer hensiktsmessig å dele virkeligheten inn i sekvenser i istedenfor kategorier. En skal forsøke å finne ut hva som har hendt, i hvilken rekkefølge, og hvorfor. Dermed fremheves tidselementet som helt sentralt i denne formen for analyse. Narrative analyser har i følge Emden (1998) noen faste element som følger hverandre. Dette er at sentrale elementer i historien identifiseres, at de elementene som ikke utgjør historien elimineres og at hele historien må

«leses» samlet for å kunne få tak i budskapet (Jacobsen, 2012, s. 204). For vår oppgaves del ville en narrativ analyse kunne vurderes om vi avgrenset den til kun å handle om opprettelsen av lederettverk i Trondheim kommune. Omorganiseringen som fant sted i 2004 ville da ha stått sentralt, og videre de konsekvenser dette hadde for lederrollen i kommunen. Men ut i fra problemstillingen og forskningsspørsmålene denne avhandlingen har, har vi valgt innholdsanalyse. Vi begrunner dette med at svarene den enkelte respondent gir, vil kunne kategoriseres og analyseres gjennom en sammenligning med svar fra de andre respondentene. Utfra dette håper vi å kunne se sammenhenger og gjøre funn som utvider forståelsen av den funksjon ledernettverk har i Trondheim kommune.

4.4.2. Systematisering og kategorisering

Koding gir struktur og overblikk over ofte omfattende intervjutekster (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 208). Koding innebærer at det knyttes ett eller flere nøkkelord til en del av teksten slik at en lett kan finne igjen uttalelser fra intervjuene. Koding er også en analyse av den informasjon en får av intervjuene. Koding er linken mellom data og teori. En ser på hva som kommer frem i intervjuene, som da er data, og kobler det med teori. Det vil alltid skje en grov koding i forkant av en undersøkelse, da en som regel har lest teori før en starter. Når en koder så bør en tenke på at en selv har et perspektiv og kanskje fortolker ut i fra dette perspektivet. Dette kan føre til at en forsker koder på en bestemt måte, mens en annen koder på en annen måte. Det utfordrende med koding i kvalitative undersøkelser er at forskeren kan kode feil, slik at en får ut "feil" uttalelse eller vektlegger andre uttalelser enn de som kanskje kan være vesentlige. Koding kan være både datastyrt og begrepsstyrt (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 209). Begrepsstyrt koding er koding som forskeren har laget i forkant, mens datastyrt koding er koding som skjer underveis i lesingen av materialet. Alt kan i prinsippet kodes. Gibbs har gitt disse eksemplene: spesifikke handlinger, hendelser, aktiviteter, strategier, tilstander, betydninger, normer, symboler, detaljnivå, relasjoner, betingelser eller rammer, konsekvenser, miljøer (Gibbs, 2007, ss. 47-48).

Vi ser fordeler og ulemper ved begge typer koding. Ved begrepsstyrt koding kan fordelen være at oppsummeringen i etterkant kan synes enklere da vi på forhånd vet hva vi skal se etter i teksten. Ulempen kan være at vi overser nyanser og ikke er oppmerksomme nok det som ikke blir sagt i intervjuet. Når det gjelder datastyrt koding vil forskeren kunne se hva som rent faktisk blir sagt i intervjuene. «Dataeksempler sammenlignes konstant med henblikk på å finne likheter og forskjeller, noe som fører til utvelgelse av nye data og formulering av teoretiske memoranda» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 209) . En ulempe her kan kanskje være at data som blir underlagt direkte analyse blir for stort og uoverkommelig. Det kan hende at vi

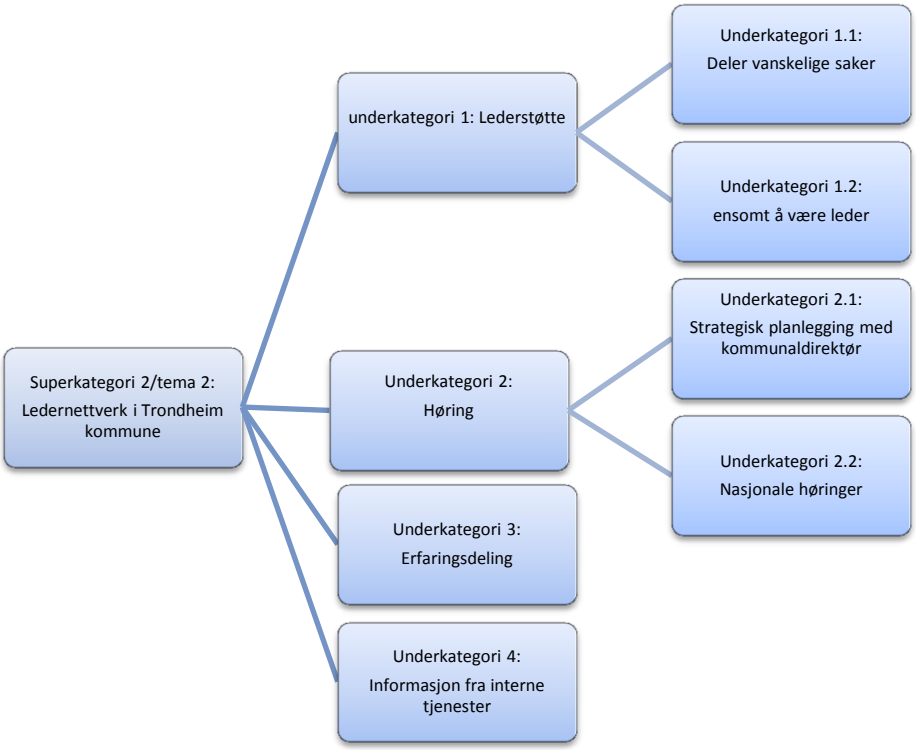
ikke får omfattende nok beskrivelser av de fenomenene som skal kodes (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 212).

Vi valgte på bakgrunn av dette en kombinasjon av begrepsstyrt og datastyrt koding; da vi var interesserte på å få tak i nyanser i respondentenes uttalelser. Vi skulle ikke teste en eksisterende teori slik «Grounded theory» gjør, men vi ønsket å gi beskrivelser av de opplevelser enhetslederne har av å sitte i ledernettverk.

Vi brukte intervjuguiden som bakgrunn for kategoriseringen. Intervjuguiden har fire hovedtema som er:

1. Respondentens bakgrunn
2. Ledernettverk i Trondheim kommune
3. Suksesskriterier for ledernettverk
4. Utfordringer i offentlig sektor

Overskriftene på hovedtemaene og undertemaene som beskrevet i kapittel 4.3.1 ble brukt som utgangspunkt for kodingen. Vi har renskrevet rådata, dette vil si at det som ble tatt opp på bånd ble renskrevet i papirform. Vi leide en profesjonell transkriptør til å gjøre denne jobben. For å sikre at arbeidet vedkommende utførte var korrekt, hørte vi gjennom ett og ett intervju samtidig som vi leste utskriften. Underveis i dette arbeidet hadde vi de fire temaene i intervjuguiden i bakhodet, og markerte data i teksten som vi mente var relevante i forhold til våre forskningsspørsmål. De funnene vi hadde markert i utskriftene ble samlet under de temaene de hørte hjemme i et eget dokument. Det vil si at de innsamlede dataene ble lagt til en eller flere kategorier. På denne måten ble det enklere å få en oversikt over hva de enkelte respondentene hadde svart under det enkelte tema i intervjuguiden. En hensikt med å kategorisere er å forenkle kompliserte, detaljerte og rike data (Jacobsen, 2012, s. 193). Siden vi også har benyttet oss av observasjon og dokumentanalyse, vil en slik kategorisering være en forutsetning for at vi kan sammenligne ulike tekster. En kategori vil være noe som flere dokumenter, intervjuer eller observasjoner belyser (Jacobsen, 2012, s. 193). Våre tema / kategorier kan kalles superkategorier, det vil si kategorier som inneholder to eller flere underkategorier (Jacobsen, 2012, s. 196). Vi tok først ut data fra superkategoriene, og deretter dannet vi underkategorier på bakgrunn av dette. Underkategoriene vil altså være datastyrt. Ut fra dette fikk vi det som kan kalles et kategori-tre som består av kategorier av ulike nivåer (Jacobsen, 2012, s. 196). Vi utformet et kategori-tre for alle fire superkategoriene. Vi gir et eksempel på dette i figur 3.



Tabell 4. oversikt over kategorier.

Vi har her splittet opp superkategori i flere underkategorier. Hver underkategori kan ha ulike nivå/ledd, her illustrert ved 1.1, 1.2 osv.

Da arbeidet med kategori-treet var ferdig, startet arbeidet med å tilordne kategorier til enheter. Når kategoriene er dannet må vi gå videre til den fasen der det enkelte data- enhetenes utsagn i intervjuer eller de enkelte observasjoner- tilordnes en` eller flere kategorier (Jacobsen, 2012, s. 197). Vi flyttet først data fra det enkelte intervju til en superkategori. Deretter sorterte vi disse dataene fra intervjuene over i underkategorier. Ved å gjøre dette, løsrev vi data fra den konteksten de ble hentet, altså fra det enkelte intervju, og plasserte det sammen med lignende utsagn gitt av de andre respondentene. Med dette tilordnet vi enheter til kategorier.

4.4.3 Sammenbinding

Å sammenbinde er å etablere sammenhenger mellom ulike kategorier. Sammenbinding illustreres ofte som modeller som grafisk viser hvordan kategorier henger sammen (Jacobsen, 2012, s. 184). Etter å ha systematisert og kategorisert materialet kan en starte analysen. På de to første stadiene vil ikke forskeren se utover annet enn det som er sagt og observert. Nå kan en også tolke det som ikke er sagt eller ikke observert. I følge Jacobsen kan det være her forskeren gjør de mest interessante funnene. Jacobsen peker også på at en ved bruk av kvalitativ metode ikke nødvendigvis følger disse fasene slavisk. Forskeren kan planlegge,

observere/intervjue og analysere, for så å gå tilbake til planlegging ved å tilføre nye moment. Slik endrer metoden seg i takt med ny kunnskap som forskeren tilegner seg i løpet av undersøkelsesprosessen (Jacobsen, 2012, ss. 186-187). Vi gikk metodisk gjennom dokumentet vi hadde laget etter den første gjennomgangen av intervjuene. Deretter foretok vi en sammenligning av dataene.

4.5. Kvalitetssikring

Vi vil i dette kapittelet beskrive på hvilken måte vi har kvalitetssikret forskningen vår. Vi kommer til å se nærmere på validiteten som vi deler inn i intern og ekstern validitet, før vi avslutter med reliabilitet.

Å forske på sin egen organisasjon vil kunne medføre noen ekstra utfordringer. En av årsakene til at en slik studie kan være vanskelig, er i følge Ib Andersen "selektiv persepsjon." Det vil si at perspektivet er begrenset på grunn av lang og gjerne skjult sosialisering i organisasjonen (Nielsen & Repstad, 2006, s. 245). Fordelen med å studere sin egen virksomhet er allikevel flere. Engasjement og lyst til å endre er en av dem. En er gjerne opptatt av hvordan arbeidsplassen fungerer, og ha tanker og idéer om hvordan utfordringer kan løses. En annen er at forskeren vil ha kjennskap til det daglige livet i organisasjonen, og trenger ikke bruke like mange krefter som andre på å tyde virksomhetens «interne språk». Nielsen og Repstad referer til det som å kjenne til «fy-fenomenene» og «hurrafenomenene»; det en ikke snakker om, og det en veldig gjerne snakker om (Nielsen & Repstad, 2006, s. 245). Slik kjennskap kan gjøre det lettere å tak i «skjult» informasjon siden forskeren kjenner den uformelle siden av organisasjonen. Jo mer presise spørsmål en stiller, jo bedre er informasjon en får tilbake. Og innside-kunnskap gir et bedre grunnlag for å finstille problemstillinger og spørsmålsformuleringer.

Ulempene ved å forske på egen virksomhet er at en kan være for tett inntil begivenhetene til å kunne få overblikk. Istedenfor å innta ørnens perspektiv, ser forskeren organisasjonen fra maurens. Rådende oppfatninger blir ikke sett på med kritisk blikk fra avstand når de er en del av forskerens egne holdninger. For å skape distanse, er det ifølge Nielsen og Repstad enkelte grep en kan gjøre. Sin egen rolle i organisasjonen bør gjøres kjent for alle aktørene. I tillegg anbefales det å klarlegge sine egne holdninger og fordommer om organisasjonen og de områdene en skal forske på. En samtalepartner som kjenner organisasjonen, men som ikke har sterke bånd til den er ifølge Nielsen og Repstad å foretrekke.

Vi er to enhetsledere i Trondheim kommune som har skrevet avhandlingen sammen. Vi har noe ulik fartstid i kommunen, men deltar på mange av de samme arenaene. Eksempler på slike arenaer vil være møte med brukergruppene, i møte med interne og eksterne

samarbeidspartnere, med andre enhetsledere og med strategisk ledelse. Vi møter foreldre i barnehagene våre både i formelle møter og i mer uformelle sammenhenger. Interne samarbeidspartnere treffer vi i møte med for eksempel andre barnehager og skoler i nærområdet og i samarbeid med pedagogisk/psykologisk tjeneste og barnevern. Eksempler på eksterne samarbeidspartnere kan være spesialhelsetjenester som Barne- og ungdomspsykiatrien eller utdanningsinstitusjoner som utdanner fagfolk til barnehagene. Andre enhetsledere treffer vi på formelle ledermøter med Rådmann og Kommunaldirektør som altså utgjør kommunens strategiske ledelse. Vi deltar i prosjekter på hver vår kant hvor vi møter andre innen kommunen i både formelle og mer uformelle settinger. Vi kjenner «språket» godt, og mener selv vi er relativt godt innforstått med hvilke historier vi gjerne forteller og ikke forteller om oss selv. Vi har vært åpne med våre tanker og idéer når det gjelder tema for forskningen vår. I møte med respondentene var vi åpne om våre roller i organisasjonen, vår bakgrunn og problemstilling.

Et annet poeng er at det kan by på utfordringer å skulle stille kritiske spørsmål i sin egen organisasjon. Med kritiske spørsmål tenker vi her på formuleringer som stiller spørsmål ved kommunens og de kommunale ledernes praksis. Praksis som kanskje ikke alltid harmonerer med vedtatte målsettinger og verdier. Ved å stille slike spørsmål viser vi at vi har reflektert over sider ved kommunens organisering som kanskje ikke fungerer optimalt. Ved å stille slike spørsmål setter vi også respondentene våre i en situasjon som krever respekt og tillit fra begge parter. Det samme gjelder om en gjør funn og konklusjoner som kanskje ikke er udelt positive. Kanskje blir det for fristende å ta strategiske hensyn i både fortolkningen og presentasjonen av undersøkelsen. Her har det vært viktig å være i dialog med spesielt strategisk ledelse i forkant av undersøkelsen, underveis, og før funnene blir publiserte. Det har vært viktig å formidle vår nysgjerrighet på hvilken funksjon ledernettverkene har, og at våre funn eventuelt kan brukes til positive endringer eller justeringer.

Nielsen og Repstad er opptatt av dialogen mellom forskeren i egen organisasjon, og de andre aktørene (Nielsen & Repstad, 2006, s. 250). Om funnene er kritiske og/eller negative, vil dialog og muligheter for reell innflytelse oppleves mer rettferdig for de involverte. Om våre funn ikke er basert tillit, vil ikke resultatene kunne danne basis for endringer på samme måte. En «uryddig» prosess vil kunne skape motstand både hos de som er aktive i ledernettverk og hos kommunes øverste ledelse.

I hierarkiske organisasjoner kan det være problematisk å flytte seg mellom nivåene. Det kan være lettere for intervjuobjektene å snakke fritt til en forsker som kommer utenfra hvor en er trygg på at sensitiv informasjon om ens egne tanker og holdninger blir lekket til andre i

systemet. Vi så at vi her kunne komme til å støte på hindringer. Vi måtte trygge respondentene på at den informasjonen de kom med ikke vil bli videreformidlet til andre i kommunen.

Velkjente og gjentatte forklaringer på utfordringer som organisasjonen står overfor kan være riktige, men de kan også være det som Nielsen og Repstad kaller uttrykk for symptomanalyser. Eksempel på dette er at det er lederen som har skylda, at vår virksomhet er helt unik, eller at problemer med å innføre endring skyldes kulturen i organisasjonen. Slike oppfatninger skal ikke forskeren adaptere uten videre, men vurdere dem opp mot andre perspektiver. Før vi tok fatt på arbeidet hadde vi en gjennomgang oss i mellom på våre oppfatninger av hva som fungerer og ikke fungerer i Trondheim kommunes ledernettverk. De forklaringer vi selv hadde på dette måtte vi reflektere over, og «parkere» når vi gikk i gang med arbeidet. Utarbeidelsen av intervjuguiden var her sentral. Introduksjonen av temaet og presentasjonen av problemstillingen måtte ikke gi hentydninger til vår tanker og holdninger om temaet. Begrepet «undersøkelseseffekt» viser til at når en gjennomfører en empirisk undersøkelse, kan det være mulig at resultatene er skapt av undersøkelsen selv (Jacobsen, 2012, s. 18). Da vi fikk tilgang til ledernes tanker omkring vår problemstilling, kom vi tett innpå respondentene og deres opplevelse av «sitt» ledernettverk. I det vi presenterte vår problemstilling og tanker bak den, kunne vi påvirke respondentene i noen grad. For å motvirke valgte vi i tiden frem til selve datainnsamlingen å ikke gå ut ovenfor ledermiljøet i kommunen og fortelle om problemstillingen vår. Problemstillingen ble i hovedsak gjort kjent ovenfor respondentene da vi tok kontakt og gjorde intervjuene. Vi vet at mange av våre kollegaer i kommunen er opptatt av ledernettverkene, «så en litt lav profil på forhånd tenkte vi kunne være greit».

I møte med respondentene kan det være fristende å gå lengre i sine lovnader om anonymitet enn hva som er mulig. Dette kan bero på tanken om at en person som er lovet full anonymitet vil kunne bidra med spennende informasjon vedkommende ellers ville holdt inne med. Om en ikke benytter seg av navn, kan også bruk av tittel være avslørende innenfor organisasjonen. Nielsen og Repstad foreslår å bruke enkelte språklige vendinger som skjuler hvem som faktisk har kommet med enkelte ytringer som for eksempel; «i følge enkelte…» osv (Nielsen & Repstad, 2006, s. 269). Aktørenes egne analyser av virkeligheten må også tas på alvor. De skal analyseres og plasseres i den konteksten oppgaven handler om, men gjengivelsen av intervjuobjektenes virkelighetsbilde skal gjengis på en måte som tar aktørene på alvor (Nielsen & Repstad, 2006, ss. 248-272).

For å ivareta respondentenes privatliv, kan en velge å gjøre undesøkelsen anonym eller konfidensiell. Brudd på privatlivets fred får en om det er mulig å identifisere hvem som har gitt hvilke svar. Faren for dette øker jo mindre utvalg vi opererer med (Jacobsen, 2012, s. 48). Der det er mulig å identifisere personer, kan en gjøre undersøkelsen anonym med noen tiltak. Eksempler på dette kan være å slette data som for eksempel kjønn og alder. En kan også velge å ha få detaljer; istedenfor å si at vedkommende tilhører en liten og lett identifiserbar faggruppe, kan en si at han/hun hører til i en stor og mer «anonym» gruppe. Data som ikke er riktige, kan innføres bevisst i dataene. En kan hevde at en person bor på et annet sted enn han/hun gjør, eller til og med endre alder og kjønn. Sistnevnte kan en gjøre om det ikke forringer de overordnete resultatene, i tillegg til at det må opplyses ovenfor leserne at slike tiltak er iverksatt (Jacobsen, 2012, ss. 48-49). Anonymitet skal kunne gjøre det umulig å koble informasjon til enkeltpersoner. Dette er lettere når det er et stort antall respondenter, men er mer utfordrende når antallet er lavt. Da kan det være vanskelig å garantere anonymitet, og lovnad om konfidensialitet passer bedre. Da kan det være mulig å identifisere enkeltpersoner, men forskeren garanterer at opplysningene ikke blir spredt eller på noen måte lagt frem i presentasjonen av funn og konklusjoner (Jacobsen, 2012, s. 49). Våre undersøkelser har et begrenset antall respondenter, og det vil være kjent at de er ledere innen enten helsesektoren eller oppvekstsektoren i Trondheim kommune.

4.5.1. Validitet

Vidt fortolket betyr validitet *gyldighet* (Nyeng, 2010, s. 199). Validitet går på om en faktisk måler det en vil måle (Ringdal, 2013, s. 504). Thagaard (1998) skriver at andre nesten har forkastet begrepet validitet i kvalitative undersøkelser, dette fordi de mener begrepene er tilpasset kvantitative metoder (Jacobsen, 2012, s. 213). David Silverman påpeker at gyldighet er viktig uansett ens teoretiske innfallsvinkel, eller bruk av kvantitative eller kvalitative data (Jacobsen, 2012, s. 213). Vi ønsker å være kritiske til de data vi samlet inn og se på om vi måler det vi har sagt vi skal måle; derfor blir validitet viktig. Vi kan dele opp validitet med intern validitet og ekstern validitet.

4.5.1.1. Intern validitet

Intern validitet vil si om resultatene oppfattes som riktige og om vi har beskrevet et fenomen på riktig måte (Jacobsen, 2012, s. 222). Intern validitet sier også noe om utsagnene fra aktørene er autentiske; er våre data pålitelige? Intern validitet kan testes på ulike måter. En av metodene kan være å bruke respondentvalidering, der en går tilbake til respondentene og reflekterer med dem rundt undersøkelsens funn. En annen måte kan være validering gjennom «kontroll mot andre fagfolk». Eksempel på dette er forskningen til Røvik om reformer i

offentlig sektor, der han fikk en annen forsker til å gå igjennom hans resultater for å validere om de fikk samme resultat (Jacobsen, 2012, s. 220).

Å vurdere intervjutranskripsjonenes gyldighet er mer komplisert enn å bringe pålitelighet på det rene (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 194). Så hva er en korrekt transkripsjon? Poland (1995) har laget detaljerte prosedyrer for hvordan transkripsjonen troverdighet skal økes slik at den kvalitative forskningen nøyaktighet forbedres (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 195). Vi engasjerte en profesjonell transkribør for å sikre kvalitet i arbeidet. Vi gikk igjennom alle tran skriptene individuelt samtidig som vi hørte på lydopptakene, for å sikre at de data vi hadde i transkripsjonen stemte med det som ble sagt i selv intervjuet. Dette ble gjort i to runder. Vi fant ingen feil sitering i intervjuene så vi mener at vi har kvalitetssikret våre data og at våre data er pålitelige. Tran skriptene ble også sendt til respondenten for gjennomlesning.

4.5.1.2. Ekstern validitet

Ekstern validitet dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres (Jacobsen, 2012, s. 222). Dey (1993) har delt generaliseringen i to (Jacobsen, 2012, s. 222). Nummer en går ut på å generalisere ut fra data i et mindre utvalg undersøkelsesenheter til et mer teoretisk nivå. Dette kalles teoretisk generalisering. Den andre er å generalisere hyppigheten av fenomenet, og kalles statistisk generalisering. I og med at vi valgte kun et fåtall enheter så er det nok teoretisk generalisering som er den beste måte å generalisere på. Likevel har ikke vi hatt som mål å kunne generalisere vår forskning da vi kun ser på vår egen organisasjon. Hadde vi hatt mål om generalisering hadde vi valgt andre enheter og flere enheter på tvers av kommuner.

4.5.2. Reliabilitet

Reliabilitet eller pålitelighet sier noe om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Ringdal, 2013, s. 500). Våre måleinstrument er intervju og observasjon. Transkripsjonen av intervjuene er viktig i forhold til reliabiliteten på vår oppgave. Selv om vi var to som deltok i intervjuene, kunne vi ha ulike oppfatninger. Dette gjelder også da vi analyserte transkripsjonene. Dette har Poland (2003) påpekt, ved hvor en setter punktum eller komma (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 193). En setning kan ha ulik betydning ut i fra hvor tegnsettingen skjer. For å prøve å høyne vår reliabilitet i transkriberingen valgte vi å la en profesjonell transkribør gjøre denne jobben. En profesjonell kan også gjøre feil, derfor sikret vi oss ved å høre på båndene som var tatt opp under intervjuene og lese transkriberingen samtidig. Dette var for å kvalitetssikre jobben. En profesjonell transkribør har også taushetsplikt, slik at vi ivaretok det etiske aspektet. Selv om vi tok opp intervjuet på bånd, noterte vi underveis for å kunne ta med eventuelt tonefall og kroppsspråk. Høy reliabilitet er

en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2013, s. 96). Derfor var det viktig for oss å se på de svarene vi fikk i intervjuene og se om de samsvarte med hverandre, samt sikre at vi spurte etter det vi ønsket å måle. Gode spørsmål i intervjuguiden er som nevnt viktig. Med gode spørsmål mener vi spørsmål der respondenten slipper å svar ja eller nei, da dette ikke gir nyanser i svarene som vi er ute etter i en kvalitativ undersøkelse. Gode spørsmål er heller ikke ledende spørsmål; vi ønsket at respondenten skulle svare det som er deres sannhet og opplevelser, ikke svare det de trodde vi var ute etter.

4. 6. Etiske refleksjoner

Etikk er læren om moral, om hva som er rett og galt. Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2013, s. 451). Det finnes formelle normer som en må forholde seg til innen forskning, men også uformelle normer som sier noe om hvordan en bør oppføre seg, kle seg, om å ha blikk-kontakt med den en intervjuer osv. Ser vi tilbake i historien kan vi se at mange av de uformelle normene nå i dag er blitt formelle og lovhjemlet i forskningsetikkloven. Et eksempel på dette er Mertons beskrivelse av vitenskapens ånd (Ringdal, 2013, s. 451). De grunnleggende normene i vitenskapens ånd er tanken om et "felleseie" som peker på at forskningsresultatene skal tilhøre menneskeheten. Punkt to er "universalisme", som peker på at forskeren skal vurderes uavhengig av stilling, kjønn osv. Det tredje punktet er "upartiskhet", som handler om at forskeren ikke skal ta part og ikke la seg påvirke av sitt eget syn. Det fjerde punktet er "skepsis" som vil si at forskeren må gå igjennom andres forskning med kritiske øyne og at all autoriteter bør utfordres. Siste punkt i Mertons vitenskapelige ånd er "originalitet" som er en sentral verdi i forskning. Vitenskapelige arbeid bør være nyskapende og øke vår kunnskap (Ringdal, 2013, s. 453).

I vår avhandling var og er punkt tre, - "upartiskhet", et viktig punkt å være oppmerksom på. Vi forsket på vår egen organisasjon og kunne lett ha blitt farget av vårt eget syn på ledernettverk. For å ivareta det etiske på dette punktet ønsket vi å gå inn i intervjuene uten «å legge ord i munnen på» respondenten for så å tillegge han/hun en mening som vedkommende kanskje ikke hadde. Når det gjelder ledende spørsmål så kan disse bidra til å gi svar som kanskje ikke respondenten normalt ville gitt. Dette kan både være negativt og positivt. Negativt da det kan være en fare for at respondenten svarer noe han/hun ikke mener, men positivt «da vi kan få svar som ellers ville blitt skjult» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 183). Kvale og Brinkman hevder at ledende spørsmål antakeligvis ikke bare blir brukt, men heller blir brukt for lite i kvalitative forskningsintervjuer (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 183). Denne påstanden har nok kanskje en positivist «vanskelig for å bli enig med». Kvale og Brinkman forklarer dette med at ledende spørsmål har fått mye oppmerksomhet i intervjuforskningen på grunn av de dominerende empiriske og positivistiske oppfatningene av kunnskap. Ledende

spørsmål i et intervju er altså til diskusjon mellom forskere. Vi støtter oss til oppsummeringen til Kvale og Brinkman som sier: «det avgjørende spørsmålet er ikke hvorvidt intervjueren skal lede eller ikke lede, men hvor intervjuspørsmålene skal lede, og hvorvidt de vil lede i viktige retninger som vil gi ny, troverdig og interessant kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 184).

De som skal forskes på skal få informasjon om prosjektet (Ringdal, 2013, s. 256). Her la vi inn noe tid i forkant av intervjuet der respondenten ble informert om hva vi skulle bruke informasjonen vi innhenter til, formålet og om det eventuelt ville være negative konsekvenser ved å delta. Dette var informasjon de også hadde mottatt pr. e-post på forhånd. Vi presenterte skjema om samtykke og taushetserklæring før vi gikk i gang med intervjuene.

Et annet etisk hensyn er hensynet til anonymitet. Som intervjuer så skal en ikke fortelle hvem en intervjuer eller hvem som ikke lot seg intervjue. Dette gjelder likeså om det foreligger en tillatelse til å navngi respondentene (Trost & Jeremiassen, 2010, s. 64). Vi ønsket at intervjuet skulle være et forhold mellom oss og respondenten. Det kunne ha «dukket opp informasjon i et intervju» som ville ha utfordret vår taushetsplikt. Vi hadde reflektert rundt hvordan vi ville opptre om noe slikt skulle skje. Vi ville forholde oss rolige og ikke vise våre følelser til respondenten. Vi ville også ha tilbudt respondenten å avslutte intervjuet når hun/han måtte føle for det i en slik situasjon. Respondentene fikk også tilbud om å lese masteravhandlingen når den er levert og godkjent.

I vår forskning har vi fulgt de forskningsetiske retningslinjene for samfunnsfag, humaniora, juss og teologi som inneholder 15 punkter som går ut på å beskytte personer i forskning (NESH, 2014, ss. 11-21). Utgangspunktet her er at forskeren skal arbeide ut i fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet (Ringdal, 2013, s. 454).

De viktigste punktene i disse retningslinjene er 1) Krav om å unngå skade eller alvorlige belastninger, 2) krav om å informere den som skal utforskes, 3) krav om informert og fritt samtykke, 4) konsesjon og meldeplikt, 5) hensynet til tredjepart, 6) krav om respekt for individers privatliv og nære relasjoner, 7) krav om konfidensialitet. Vi fulgte alle disse syv punktene. Vi har vært inne på flere av disse punktene underveis i denne oppgaven. Det første punktet som omhandler krav om å unngå skade eller alvorlige belastninger kan være en utfordring for oss som forsker på vår egen organisasjon. Vi kunne ha kommet opp i en situasjon der vi fikk informasjon som kunne skade respondentene eller andre. Her har vi fulgt de retningslinjer som er satt og ikke rapportert funn som kunne ha skadet eller gitt alvorlige belastninger til enten tredjepart eller respondentene selv. Det femte punktet handler om hensynet til tredjepart. I forkant snakket vi med kommunaldirektørene i Trondheim kommune

som gav sin godkjenning til å intervjue lederne. På den måten ville ikke respondentene komme i lojalitetskonflikt med sin egen organisasjon og ledelse, samt tredjepart som er Trondheim kommune ble også hensyntatt. Det var viktig for oss å opptre ryddig og være åpne om forskningen vår. Vi ønsket å bruke Trondheim kommunes verdier i vår forskning, som er "åpen, kompetent og modig". Vi ville være *åpne* mot respondentene men lukket i forhold til hvem som er intervjuet. Vi ville fremstå som *kompetente* ved å følge de retningslinjer som finnes og de uformelle normene innen forskning. Og til slutt ville vi være *modige* ved å tørre å gjennomføre intervjuene og observasjonene, og legge frem de resultat som forskningen kom med.

All forskning og studentarbeid som inneholder personopplysninger skal meldes inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjenester (Ringdal, 2013, s. 458). Dette kan være opplysninger om navn og fødselsnummer. Vi var usikre om vi kom innunder denne regelen, da vi ikke bad om opplysninger som kan identifiseres med enkeltpersoner. Etter å ha vært i dialog med NSD, meldte vi inn vår undersøkelse og fikk den godkjent . Dette ble gjort i forkant av intervjuene.

5. Analyse av empiriske data

I dette kapittelet går vi igjennom våre fire tema som dannet superkategorier i intervjuguiden vår. De fire temaene er *respondentenes bakgrunn, ledernettverk i Trondheim kommune, suksesskriterier for ledernettverk* og *utfordringer i offentlig sektor*.

For tema 2, 3 og 4 vil vi først gjøre en analyse av helse og oppvekst hver for seg, før vi oppsummerer likheter og ulikheter vi har funnet mellom de to sektorene.

Når det gjelder tema 1 som handler om *respondentenes bakgrunn* blir funnene fra helselederne og oppvekstlederne presentert sammen, da vi mener det ikke er vesentlig å gjøre et skille mellom dem når det gjelder alder, kjønn, arbeidserfaring og utdanning.

Funnene vi presentere er basert på dybdeintervjuer av 10 enhetsledere og observasjon av to nettverksmøter innen helse- og oppvekstsektoren i Trondheim kommune.

5.1 Beskrivelse av de lederne vi intervjuet

Under tema 1 *respondentens bakgrunn,* hadde vi underkategorier som *personlige opplysninger* samt *kompetanse og erfaring*. Under dette temaet foretar vi som nevnt en felles analyse for begge sektorene, da det her ikke kommer frem opplysninger som i noen grad utgjør et viktig skille for avhandlingen. Blant de 10 respondentene vi har intervjuet finner vi variasjon i både alder og fartstid som enhetsleder i Trondheim kommune.

Gjennomsnittsalderen ligger på 54,7 år og gjennomsnittlig fartstid som enhetsleder Trondheim kommune er 14,86 år. Vi har hatt både menn og kvinner som respondenter. Av de 10 respondentene har to stykker kun bachelorgrad, mens resten har en eller annen form for videreutdanning innen organisasjon, administrasjon eller ledelse. Alle lederne har grunnutdanning fra sin profesjon. Det vil si at rektorene, enhetslederne for skole, -alle har lærerutdanning. Barnehagestyrerne, enhetslederne for barnehage, -har førskolelærerutdanning. Og alle lederne for helse- og velferdssenter og hjemmetjenester er sykepleiere.

Trondheim kommune er inndelt i fire bydeler; Midtbyen, Østbyen, Heimdal og Lerkendal. Hver bydel har sine ledernettverk for barnehagestyrere og for rektorene i den bydelen. Oppvekstlederne sitter altså ikke i samme nettverk. Lederne for helse-og velferdskontor er delt inn på samme måte; ett nettverk for hver av de fire bydelene. Lederne for hjemmetjenesten sitter i ett felles nettverk for hele byen.

Vi har intervjuet tre rektorer. To av disse sitter i samme nettverk, mens den tredje sogner til et annet. Det vil si at respondentene fra skole representerer to ulike nettverk. Vi har intervjuet tre barnehagestyrere som tilhører hver sin bydel og dermed sitter i hvert sitt ledernettverk. De to lederne for helse-og velferdssenter vi har snakket med, tilhører hver sin bydel og sitter i hvert sitt nettverk, mens de to lederne for hjemmetjenesten sitter i samme nettverk. Dette utgjør til sammen *åtte ulike nettverk.* Fordelingen av respondenter fra de like fagområdene og nettverk er illustrert i tabell 5

Skole	**Barnehage**	**Helse-og velferdssenter**	**Hjemmetjenesten**	
3 respondenter	3 respondenter	2 respondenter	2 respondenter	= 10 respondenter
2 ledernettverk	3 nettverk	2 nettverk	1 nettverk	= 8 nettverk

Tabell 5, oversikt over respondentene

5.2 Ledernettverk i Trondheim kommune

Under tema 2/superkategori 2; *ledernettverk i Trondheim kommune,* hadde vi laget tre underkategorier som handlet om hvilke funksjoner lederne mente ledernettverket de sitter i har. Vi hadde underkategorier som *organisering av ledernettverkene*, *tema og innhold i ledernettverkene* samt *holdninger til ledernettverkene*. Ved å lage disse underkategoriene håpet vi å gå mer i dybden på superkategoriene vi hadde kommet frem til. For å få en bedre oversikt har vi sett på hva lederne i helse og oppvekst sa hver for seg, for til slutt å se dem opp mot hverandre og gjøre en sammenligning.

5.2.1 Organisering av ledernettverkene

Helselederne fortalte om to ulike ledernettverk, *det store nettverket* og *det lille nettverket*, dette er et begrep som lederne bruker selv. Det *store nettverket* består av mellom 25-27 medlemmer og samler alle ledere for den enkelte type helseinstitusjon på et stort, felles møte. Dette møtet avholdes som regel i Trondheim sentrum i et av kommunens større møtelokaler. Kommunaldirektør for helse og representanter fra fagstab deltar også. Dette møtet avholdes omtrent en gang i måneden, og det er møteplikt for de aktuelle helselederne. Det vil si at ledere fra alle hjemmetjenestene eller lederne for alle helse– og velferdssentrene møtes, uavhengig av hvilken bydel institusjonen ligger i. Det *lille nettverket* består av 7-8 deltakere og er organisert slik at alle lederne innen helse-og velferdssenter sitt felt altså møter andre ledere for samme type institusjon innenfor samme bydel. Når det gjelder hjemmetjenesten møtes de på tvers av bydelene, og utgjør så et felles nettverk. Disse «små» nettverkene møtes en gang i uken.

Når det gjelder barnehagelederne og skolelederne, har de nettverksmøter en gang i måneden. Møtene varierer fra å vare en halv dag til en hel dag. Et par nettverk arrangerer årlig nettverksmøter et annet sted enn i Trondheim. Ledernettverkene er oppdelt etter bydel og fag og har fra 13 til 15 medlemmer. Et par av oppvekstlederne mente at de syntes ledernettverkene var litt for store til å ta opp enkelte vanskelige og utfordrende saker. Dette gjaldt særlig vanskelige saker vedrørende personalkonflikter på den enkelte enhet. Disse lederne har laget sine egne små ledernettverk hvor de reflekterer over slike saker.

5.2.2 Tema og innhold på ledernettverkene

Vi ville gjerne få kartlagt hva ledernettverk er i praksis, og for å få en bedre innsikt, var det viktig å få vite mer om hva slags type saker lederne tar opp på møtene sine og hvordan møtene er organisert og fungerer. Spørsmålene vi stilte var kun et utgangspunkt, og hadde også et utvalg underspørsmål.

1. I hvilken grad har ditt ledernettverk nedfelt noen retningslinjer for form og innhold?
2. Hvilke saker blir tatt opp i nettverksmøtene?
3. Er det noen saker som «velges bort»?
4. Er det noen saker/ tema som er vanskelige å ta opp i disse nettverkene?
5. Er det noen saker det er stor uenighet om?
6. På hvilken måte legger eventuelt kommunaldirektør føringer for nettverket?

Helselederne, altså leder for helse-og velferdskontor og ledere for hjemmetjenester, - var opptatt av at ledernettverkene fungerer som *lederstøtte*, dette var noe alle helselederne tok opp, bortsett fra én. Flertallet som mente nettverkene fungerte som lederstøtte hevdet at

nettverkene tar opp problemstillinger som oppleves relevante for hverdagen som enhetsleder. Den ene lederen som ikke fant lederstøtte i nettverket sitt mente at sakene er relevante, men at kulturen i nettverket gjør sitt til at det ikke fungerer som lederstøtte.

Helselederne pekte på flere former for lederstøtte. Disse var *ny kunnskap og kompetanse*, *stor takhøyde* for flere ulike meninger, et sted *å blåse ut sine frustrasjoner*, be om *råd og veiledning* i vanskelige saker og *støtte hverandre når noen opplevde press* krevende pårørende eller media. Faktorer som *vennskap og sosiale påfyll* ble hentet frem som positivt av en helseleder. Vennskap og det sosiale aspektet gav også en type lederstøtte ifølge denne lederen.

Lederne i helse pekte på at de som nyansatt enhetsleder fikk veldig mye igjen for å delta i ledernettverkene. De fremhevet at de fikk mange tips og råd fra de mer erfarne enhetslederne. En enhetsleder beskrev nettverket som et hjelpemiddel for å uføre lederjobben. Lederstøtten kunne også bety støtte på et mer mellommenneskelig plan. Et eksempel på det var en leder som sa at av og til kunne en leder føle seg lite verdt, spesielt i forbindelse med vanskelige personalsaker eller saker som ble omtalt i media. Da var det godt å ha ledernettverket som kunne gi støtte, råd og trøst. Andre eksempler på lederstøtte som lederne i helse nevnte, var at ledernettverkene gjorde at de greide å holde seg oppdaterte på det som skjedde i kommunen og i samfunnet forøvrig. Et konkret eksempel her var å få påminnelser om når ulike rapporter skulle leveres. Nettverket ble på den måten et sikkerhetsnett ved at lederne delte med hverandre hva de drev med på til en hver tid. En leder fortalte at det var av stor betydning å kunne møte sine lederkollegaer som holdt på med det samme, da vedkommende kunne føle seg veldig ensom på sin enhet.

En annen funksjon ledernettverkene hadde var *dialogen mellom lederne og interne tjenester* i Trondheim kommune. Disse interne tjenestene kan for eksempel være personaltjenesten, arbeidsmiljøenheten, byarkivet, regnskapstjenesten, økonomitjenesten eller kommuneadvokaten. De besøker ledernettverkene og legger frem relevant informasjon som lederne trenger for å lede enheten sin. Enhetslederne kan gjøre en bestilling på saker de trenger hjelp til av interne tjenester, eller de interne tjenestene inviterer seg selv inn på nettverksmøter for å informere om nye rutiner eller ulike endringer det er viktig at enhetslederne kjenner til. Vi observerte at økonomitjenesten besøkte et nettverksmøte vi observerte. Økonomitjenesten gjennomgikk den økonomiske situasjonen for de enhetene som var representert i dette nettverket. I det andre nettverksmøtet vi observerte deltok en representant fra personaltjenesten for å presentere en «praksisbank» Trondheim kommune skal ta i bruk. Disse besøkene var fordelt på et nettverksmøte for helseledere og et

nettverksmøte for oppvekstledere. Det at det kommer inn representanter fra interne tjenester blir oppfattet som positivt av helselederne.

En tredje funksjon ledernettverkene innenfor helse har, er *informasjon og dialog med kommunaldirektøren*. Kommunaldirektøren og/eller representanter fra fagstaben deltar på nettverksmøter med jevne mellomrom, og har en avtale med helselederne om å være spesielt tilgjengelig for kontakt på onsdager.

Sitatet nedenfor fra en helseleder beskriver dette:

> *Ja – Altså de er jo tilgjengelig. Men – men sånn som avtalen vår er med direktøren, så – så er han tilgjengelig for oss da på onsdager.*

Kommunaldirektøren kan enten invitere seg selv inn, eller bli invitert inn av ledernettverket. Saker her kan være strategi og handlingsplaner, informasjon og formidling av sentrale saker fra kommunaldirektøren til enhetslederne.

Lederne i helse gav også uttrykk om at det skjer *erfaringsdeling* i ledernettverkene. De kan ta opp saker de sliter med og ønsker tilbakemelding eller råd på. Dette kan være saker som omhandler pårørende eller ansatte. Ett nettverk hadde også invitert eksterne foredragsholdere og arrangert kurs som alle medlemmene i ledernettverkene deltok på.

Tema og innhold på nettverksmøtene for helselederne	• Lederstøtte • Kontakt med interne tjenester • Kontakt med kommunaldirektør • Erfaringsdeling

Tabell 6, oversikt over tema og innhold på nettverksmøter for helselederne

Alle oppvekstlederne, altså barnehagestyrere og rektorer, - hevdet at ledernettverkene fungerer som lederstøtte. Flere snakket om at det var ensomt å være enhetsleder men at *ledernettverkene gjorde jobben mindre ensom*. Enkelte forklarte ensomhet med at *de kan reflektere rundt enkelt saker kun med andre ledere*, og ikke med ansatte på sin enhet. De bruker sitt ledernettverk som en slags *ventil* for å lufte tankene sine. Lederne innenfor oppvekst var unisont enige om at ledernettverkene kan være med *å styrke dem i sitt lederskap*. Ulikhetene mellom oppvekstlederne lå på den grad av støtte de føler de får. Noen av de lederne som har lengst fartstid som enhetsleder i Trondheim kommune føler til tider ikke at de får særlig mye lederstøtte som beskrevet ovenfor, og gav uttrykk for at de gir mer lederstøtte til andre, enn hva de får tilbake. Det ble uttrykt at de *veileder de mindre erfarne lederne* i ledernettverket sitt. En leder fortalte at da vedkommende var nyansatt, var ledernettverket veldig på tilbudssiden og gav støtte og veiledning som behøvdes som ny leder i en stor kommune.

Det var også ledere som hadde sittet i flere ledernettverk i løpet av sin tid som enhetsleder i Trondheim kommune, og kunne fortelle at det er *ulik kultur* i nettverkene. Disse kunne fortelle at det i ett nettverk er *rom for diskusjoner og uenigheter*, slik at en kan bryne sine meninger mot de andre lederne, mens det i et annet nettverk *ikke er rom for høylytte diskusjoner* da enkelte deltakere kan ta ting personlig. Slike reaksjoner skaper dårlig stemning innad i nettverket, og slike diskusjoner blir derfor unngått.

Uansett gir ledernettverkene lederstøtte, om enn i ulik grad. En leder uttrykte faktisk så sterkt at de ikke visste hva de skulle gjøre hvis ledernettverkene skulle gjennomgå radikale endringer eller bli lagt ned i sin nåværende form. En annen leder fortalte at for å kunne stå i en så krevende jobb som enhetsleder så måtte vedkommende ha sitt ledernettverk. En tredje beskrev det slik at en som leder må stå i stormen alene når det blåser på enheten og at dette var grunnen til at denne lederen prioriterte nettverket sitt.

Et konkret eksempel som kom frem angående lederstøtte var at nettverkene bidrar med *råd i konkrete saker*. Dette kan omfatte være vanskelige elevsaker, krevende foreldre eller innspill fra rådmannen en ikke helt vet hvordan en skal håndtere. Ved at lederne mottar råd fra de andre lederne i nettverket mente også flere av oppvekstlederne at dette øker tjenestetilbudet de til brukerne. En uttalelse fra en leder var at vedkommende mente en fikk bedre lederstøtte i ledernettverket enn andre plasser i kommunen.

En annen funksjon som ledernettverkene i oppvekst fyller er at ledernettverkene tjener som *høringsinstans* for rådmannen. Flere av respondentene snakket om at rådmannen ved kommunaldirektør, brukte ledernettverkene for å få tilbakemeldinger på aktuelle saker. Dette kan vise seg i form av innspill til offentlige høringer fra departementer eller på strategiske valg som rådmannen skal foreta. Det varierte litt hvordan den enkelte respondent forklarte denne praksisen, noen mente alle høringssaker er innom ledernettverket, mens andre pekte på at selv om nettverkene blir brukt som høringsinstans, betyr ikke dette at kommunaldirektøren er særlig deltagende. Et par av oppvekstlederne nevnte arbeidsutvalget (AU) som lederne i oppvekst har med kommunaldirektøren. Dette organet består av en enhetsleder fra hver bydel som møter kommunaldirektøren selv, eller den kommunaldirektøren har gitt myndighet til og fagstaben i månedlige møter. Agendaen på disse møtene er innspill og råd i enkeltsaker fra enhetslederne til fagstab og direktør, i tillegg til å planlegge de månedlige ledermøtene som rektorene og barnehagelederne har med fagstab og direktør. Ledernettverkene blir på sin side brukt til å forberede saker til AU eller etterbehandle saker som kommer fra AU. En leder kunne fortelle at i så og si alle ledernettverksmøter er det saker fra enten AU eller fra kommunaldirektøren, gjerne i form av en invitasjon til en høringsuttalelse. Ledernettverkene

blir også brukt til å jobbe med kommunens økonomiplan og målformuleringer i enhetsavtalen. Et par av lederne innenfor oppvekst hevdet at å formalisere ledernettverkene i større grad kan føre til en forbedring av dem. Det betyr i dette tilfellet at de blir satt på organisasjonskartet til Trondheim kommune og dermed blir et formalisert organ. Dette vil gjøre praksisen med rådmannens bruk av ledernettverkene som høringsorgan mer formelt, og dermed mer forpliktende.

En tredje funksjon ledernettverkene har for oppvekstlederne, er at de fungerer som *en arena for erfaringsdeling*. De bruker ledernettverkene for å ta opp saker de sliter med og de hevder det er stor takhøyde i flere av nettverkene. Deltakerne i ledernettverket blir brukt som aktive dialogpartnere, noe de fleste av respondentene uttrykte stor tilfredshet med. Dagene som enhetsleder er travle, og nettverksmøtene kan oppleves som et lite pusterom fra hverdagens mange gjøremål.

Sitatet nedenfor fra en barnehagestyrer utrykker det på denne måten:

> *Det er i nettverket vi gjør refleksjonene*.

Ledernettverkene blir altså brukt til *refleksjon* rundt vanskelige saker. Om de andre lederne i nettverket ikke kan yte tilstrekkelig støtte, gir de gjerne råd om hvor vedkommende kan henvende seg for å motta hjelp. Våre funn tyder på at ledernettverkene har en sentral funksjon på *det menneskelige plan*. Bare ved å ha noen som lytter og ha et sted hvor det kjennes greit å blåse ut innimellom, fungerer de fleste ledernettverkene som en viktig lederstøtte for enhetslederne. Et par ledere mente at det var nettopp slike vanskelig saker som oftest kommer opp på møtene, i motsetning til suksesshistoriene som sjelden blir delt. Årsaken til dette er at det ikke oppleves like enkelt å snakke om saker en har hatt suksess med. Janteloven kan være sterk. Dette ble beskrevet som negativt fra de lederne som bragte dette på banen, -de gav uttrykk for at skulle ønske det var rom for å dele også de positive historiene. En leder fortalte at ledernettverket har som kultur å heie frem hverandre når det gikk bra og trøste hverandre når det ikke gikk bra. I dette nettverket er det lov å dele suksesshistorier. Lederen beskrev sitt nettverk som et sted der det er lov å være seg selv, en kan diskutere både «dumme og rare» ting med likesinnede som lederen ikke føler det er naturlig å ta opp på enheten sin.

En rektor uttrykker det på denne måten:

> *Noen ganger kan […] komme inn i ledernettverket med en mening og gå ut av møtet med en annen.*

Et par oppvekstledere pekte på at de nye medlemmene av ledernettverkene mottar veiledning ved at de gjerne nye stiller mange spørsmål og får svar fra de mer erfarne. De beskrev dette som en slags mentorordning. Saker som ble nevnt var ansettelsessaker, økonomi, pedagogiske utfordringer, inspeksjonsplaner, timeplaner, hvordan organisere spesialpedagogisk tilbud osv. Her kan de dele sine tanker og erfaringer i ledernettverket. Dette fører også til at deltakerne i ledernettverkene får innsyn i hvordan de andre enhetene blir drevet i sin bydel. En leder påpekte at ved å sitte i slike ledernettverk og dele erfaringer, kunne det føre til at det oppleves lettere å ta kontakt med de andre lederne hvis en står fast i saker i hverdagen. En var så spesifikk i sin forklaring at vedkommende mente at det var samfunnsmandatet de var pålagt som var hovedmotivasjonen til å sitte i ledernettverket og dette gjaldt alle ledere uansett fartstid.

En rektor beskriver sin erfaring med sitt ledernettverk:

> *[…] så opplevde jeg fra første dag at nettverket var på tilbudssida. Og … det har bare utvikla seg, så jeg tenker at alle de spørsmålene – altså, - som leder så sitter du ganske ensom. Du har et fagteam eller fagledere eller inspektører og administrasjon og ei ledergruppe rundt deg, men det er noen ting som på en måte går litt på deg som person og hva du lurer på og hva du tenker, og det er nettverket som på en måte du kan – kan ta opp sånne ting i. Fordi at jeg opplever at vårt nettverk er et nettverk hvor vi faktisk alle ønsker hverandre vel. Det er ikke noen konkurranse. Vi heier på hverandre når vi gjør det bra, og vi trøster hverandre når vi gjør det dårlig.*

Interne tjenester blir invitert til nettverksmøter etter behov. Et eksempel her er fagpersoner fra Trondheim kommunes byarkiv som gjennomførte opplæring i arkiveringsrutiner på et av møtene. Et annet eksempel er representanter fra personaltjenesten som kom for å ha opplæring i ansettelsesprosedyrer. Disse besøkene blir oppfattet som positivt av de enhetslederne so tok opp dette i intervjuene. Prosedyrer og rutiner kan endre seg raskt i en stor organisasjon, så de interne tjenestenes besøk kan fungere som en kanal til oppdatering og opplæring.

Et par av lederne i oppvekst nevnte også at ledernettverkene kunne fungere som «*søppelbøtte*». Med dette menes at deltakerne bruker nettverksmøtene for å tømme seg for negative tanker eller frustrasjon. Det ble også nevnt at ledernettverkene kunne bli en «syte/klageklubb». Noen av respondentene hevdet at dette avhang av kulturen i nettverket. Stram møtekultur gir mindre rom for klaging, men om rammene er løsere, vil det kunne bli mer klaging og negativitet. En enhetsleder hevdet at det også kommer an på hvem som sitter i ledernettverket og at det er personavhengig hvorvidt en bruker nettverksmøtene til å klage på

andre eller omgivelsene. Om nettverket har uformelle ledere som ofte tar ordet og dermed legger premissene for refleksjonen på møtene, kunne det lett også oppstå en negativ kultur internt i nettverket.

Tema og innhold på nettverksmøtene for oppvekstlederne	• Lederstøtte • Høringsinstans • Erfaringsdeling • Refleksjon

Tabell 7, oversikt over tema og innhold på nettverksmøter for oppvekstlederne

Ser vi på likhetene mellom hva helse -og oppvekstlederne uttrykker om ledernettverkenes funksjon, er det klart deres funksjon som støtte for den enkelte leder som klarest blir uttrykt i intervjuene. Det er nettopp lederstøtte det snakkes mest om og blir nevnt flest ganger av alle funksjonene nettverkene har. Eksempler på lederstøtte som respondentene var opptatt av er støtte og råd i vanskelige personal/bruker/pårørendesaker, lov til å tømme seg for frustrasjoner, tips og råd i konkrete saker. Et annet poeng er at ledernettverkene består av kun andre ledere, noe som gjør det til et sted hvor de kan legge av seg leder- og arbeidsgiverrollen de har ovenfor sine ansatte. Selv om vi ser at ledernettverkene fungerer litt ulikt, opplever lederne lederstøtte i stor grad, også i de tilfellene hvor respondenten hadde enkelte innvendinger mot kulturen innad i nettverket. Dette forteller oss at nettverkene som en arena for personlig og faglig støtte og rådgivning, har et sterkt fotfeste innenfor både helse og oppvekst i Trondheim kommune.

Noe av det som skiller funnene fra oppvekstlederne og helselederne er at oppvekstlederne oftere nevnte at det er ensomt å være leder.

Sitatet nedenfor en fra en barnehagestyrer som reflekterer over hvorfor vedkommende setter så stor pris på nettverket sitt:

> *Jo, det betyr – for jeg – jeg syns ikke jeg har noen leder. Ikke sant – fordi at jeg syns jeg blir veldig alene.*

En forskjell mellom ledernettverkene i oppvekst og helse er også graden av bruk av interne tjenester. I modellen nedenfor har vi samlet de interne tjenestene enhetslederne forholder seg mest til.

Økonomi & budsjett	**Personal**	**Diverse**
Økonomitjenesten Lønnstjenesten	Personaltjenesten Arbeidsmiljøenheten	Byarkivet IT-tjenesten

Tabell 6, oversikt over bruk av interne tjenester

Helselederne snakker i større grad om hvor ofte interne tjenester deltar på nettverksmøtene enn det oppvekstlederne gjør. Oppvekstlederne nevnte at det kan forekommer at de interne tjenestene deltar etter invitasjon fra ledernettverket selv. Et av nettverksmøtene vi observerte hadde som tidligere nevnt besøk av en representant fra personaltjenesten som informerte om en ny «praksisbank». Innen helse kan det virke som det er mer forventet at interne tjenester deltar på saker i møtene.

En annen ulikhet er hvorvidt det er møteplikt på nettverksmøtene. Blant helselederne var møteplikten besluttet av kommunaldirektøren, noe kommunaldirektøren for oppvekst ikke har gjort ovenfor sine enhetsledere. Vi fikk også klart inntrykk gjennom intervjuene at deltakelse av kommunaldirektør og fagstab på nettverksmøtene var betydelig høyere innen helse enn innen oppvekst.

Oppsummert kan vi langt på vei si at funksjonene for ledernettverkene er de samme i begge sektorene. Alle enhetslederne nevner *lederstøtte*, *interne tjenester*, *høringer* og *erfaringsdeling* som sentrale funksjoner ledernettverkene dekker. Av ti respondenter viste de fleste positive holdninger til ledernettverket sitt. Noen hadde likevel opplevd en dårlig kultur i ledernettverket der «sutring og klaging» er utbredt og at å hevde sin egen mening ikke alltid ble godt mottatt. Dette avhenger i følge de aktuelle respondentene av hvem som sitter i nettverkene. Sterke uformelle ledere ble nevnt som en av grunnene til at klimaet ikke var godt. Samlet sett kan vi vel si at ledernettverkene har en sentral rolle når det gjelder å gi lederne det de trenger av faglig påfyll, og at nettverkene bidrar med viktige former for lederstøtte som lederne hevder er essensielle for å kunne stå i en krevende jobb.

5.2.3 Holdninger til ledernettverkene

For å få et mer spesifikt inntrykk av enhetsledernes forhold til ledernettverkene, var et av undertemaene i intervjuguiden nettopp *holdninger til ledernettverk*. Spørsmålene var:

1. Det mest positive med å sitte i ledernettverk
2. Eksempler på hva nettverket kan bidra med til lederne
3. Motivasjon for å sitte i ledernettverk
4. Hvilke behov nettverket dekker
5. Hvilke behov nettverket ikke dekker
6. Eventuelle negative følger av å sitte i ledernettverk

Vi fikk relativ god kjennskap til respondentenes holdninger til ledernettverket gjennom intervjuene som helhet. Vi opplevde gjennom intervjuene å ha fått svar på en del av spørsmålene som hørte inn under temaet *holdninger til ledernettverkene*, både før og etter vi

kom til dette punktet i intervjuguiden vår. Vi vil likevel gi en kort fremstilling av helseledernes og deretter oppvekstledernes holdninger, før vi foretar en sammenligning.

5.2.3.1 Helseledernes holdninger til ledernettverk.

Helselederne var jevnt over svært positive til ledernettverket sitt. Dette gjaldt både det enkelte kaller «det lille nettverket» og «det store nettverket». Motivasjonen kommer tydelig fra nettverkenes funksjon som lederstøtte til den enkelte, i betydning råd og veiledning i vanskelige saker, oppdateringer på interne prosesser i Trondheim kommune, og muligheten til å treffe andre enhetsledere som på mange måter har de samme utfordringene i hverdagen. Dette er behov som ledernettverkene dekker, og som de fleste gav uttrykk for ikke ønske å være foruten. Kommunaldirektøren for helse og velferd har i følge respondentene pålagt lederne å delta på nettverksmøtene, uten at dette ble nevnt som en form for ytre motivasjon for deltagelse og oppmøte. Når det gjelder behov nettverkene ikke dekker, var ikke dette enkelt å svare på. Men noen nevnte helt spesifikke personal- eller brukersaker hvor enhetslederen hadde fått god og riktig hjelp av interne tjenester som for eksempel personaltjenesten eller av vedkommendes kontaktperson i fagstaben. Ingen av respondentene kunne nevne direkte negative følger av å sitte i ledernettverk, men det ble påpekt av nettverkene for helselederne tar mye tid, da de møtes hver uke i møter som kan vare opptil en halv dag i gangen.

5.2.3.2 Oppvekstledernes holdninger til ledernettverk.

Respondentene fra barnehager og skoler gav mange av de sammen svarene. Motivasjonen var i store trekk det samme; lederstøtte i form av råd, oppdatering og erfaringsdeling. Men enkelte ledere mente at nettverkene i større grad fungerte som lederstøtte til ferske enhetsledere. Det ble hevdet at ganske mye tid kan gå med til å veilede og gi råd til nyansatte enhetsledere, slik funksjonen som lederstøtte ble tydeligere og mer åpenbar for de «ferske». De erfarne enhetslederne håndterer dette ved å danne sine egen, mindre og uformelle nettverk av ledere de har vært kollegaer med i mange år. De treffes med jevne mellomrom og utveksler erfaringer og historier de ikke nødvendigvis er komfortable med å dele i en større gruppe.

5.2.3.3 Likheter og ulikheter mellom helse og oppvekst.

Som sagt svarte helselederne og oppvekstlederne ganske likt på dette temaet. Hovedmotivasjonen for deltagelse i nettverk er de sammen for lederne i begge sektorer; nemlig at nettverkene fungerer som en støtte i hverdagen som enhetsleder i Trondheim kommune. Vi kan finne mindre variasjoner, som at de respektive kommunaldirektørene kommuniserer ulikt om møteplikt til nettverket, uten at dette ble problematisert i særlig grad.

Vi fikk også inntrykk av at leder innen helse treffes i mindre grupper med jevne mellomrom, men dette ble ikke eksplisitt forklart på samme måte som noen av oppvekstlederne gjorde.

5.3 Suksesskriterier for ledernettverk

Under tema 3/superkategori 3; *suksesskriterier for ledernettverk*, hadde vi laget to underkategorier som kunne fange opp suksesskriteriene. Disse var *gode nettverksmøter* og *eventuelle andre måter å organisere nettverk på*. Vi har sett på begge disse to underkategoriene under ett.

Dette var de sentrale spørsmålene i intervjuguiden vår angående *gode nettverksmøter*:

1. Hva bidrar etter din mening til et godt nettverksmøte?
2. Kan du gi eksempler på hvilke grep som kan tas for at møtene skal være «gode»?
3. I hvilken grad vil du si at et godt møte er det samme som et produktivt møte?
4. Hvem har ansvaret for at møtene skal være gode/produktive?
5. I hvilken grad har tema for møtet/sakslisten betydning for om det blir et godt/produktivt møte?
6. Hva kjennetegner møter som etter din mening ikke er gode eller produktive?
7. Når dere diskuterer saker i nettverket; hvor ligger din lojalitet?
8. Når dere diskuterer saker i nettverket; hvor oppfatter du at andres lojalitet ligger?
9. På hvilken måte bidrar du til at nettverksmøtene blir gode?
10. Hvordan sikrer du at sakene du ser på som viktige blir fulgt opp?

5.3.1.1 Enhetsledere i helse om gode nettverksmøter

For å få en bedre oversikt har vi sett på hva helselederne og oppvekstlederne sa hver for seg.

Enhetslederne i helse trakk fram *strukturerte møter* som et suksesskriterium for ledernettverket de satt i. De la vekt på at formelle møteinnkallinger, fyldige referat og god ledelse under selve møtet var sentrale kriterier for suksess. En god møteinnkalling har en god saksliste, og god møteledelse er hvor alle deltagerne får ordet og gitt muligheten til å si sin mening. Et godt møte er et møte hvor det er rom for å ta opp alle slags saker. En enhetsleder pekte nettopp på mangelen av *god ledelse* som årsaken til at ledernettverket ikke fungerer optimalt. Det ble også nevnt at for mye utenomsnakk er et hinder for et godt møte.

Et annet suksesskriterium er at sakene som blir tatt opp på møtene er kjente for deltakerne og at de *føler eierskap* til sakene. Sakene må være *matnyttige*, - altså saker som gir hjelp i den enkeltes lederskap. Det må føles nyttig å delta; er det ikke saker som gir positivt påfyll opplever lederen å bli demotivert.

Noen ledere i helse pekte på *antallet deltakere* i nettverket er avgjørende for om det er et godt nettverk eller ikke. Et suksesskriterium er altså at de ikke er for mange deltakere i ledernettverket. *Alle deltakerne må bidra* og det må være en *gjensidighet* der alle kan gi eller få noe av nettverksmøtene. Lederne i helse sa også noe om at *alle burde stille på møtene*, noe som i seg selv er et kriterium for at møtet skal oppleves positivt. Det er ulikheter mellom det enkelte nettverk hvorvidt alle møter på møtene eller ikke. I de nettverkene ikke alle deltar, er dette et irritasjonsmoment for resten av medlemmene. Det ble også pekt på at det at ledernettverkene har *bestått over lang tid* er sentralt for suksessen for nettverket. En enhetsleder pekte på at *rådmannens fagstab deltar* i ledernettverkene og at dette er positivt for nettverket. Da fikk de en «insider» som kunne si noe om hva som rørte seg på rådhuset.

> *Og jeg er jo veldig opptatt av at de SKAL være med. Også i det lille nettverket bør det være med en – Det har jo med at .. med ting vi opplever så vil vi – så vil vi ha både en budbringer og en litt sånn informant, hva skjer, hva er tonen i Rådhuset nå, liksom? Så jeg er av de som aldri vil ha lukka system, jeg vil alltid ha med – så jeg har bestandig snakka varmt for det.*

Et ønske fra en enhetsleder, var *en uttalelse fra kommunaldirektøren* om hvordan ledernettverkene skal fungere. Kommunaldirektøren for helse og velferd følger i dag med på hvilke saker som tas opp i ledernettverkene og engasjerer seg i de sakene hvor han mener det er behov for hans deltagelse.

Suksesskriterier for nettverk i følge helselederne	• Strukturerte møter • God ledelse • Matnyttige saker • Føle eierskap til sakene • Antall deltagere • Oppmøte

Tabell 9, oversikt over suksesskriterier i følge helselederne

5.3.1.2 Enhetsledere i oppvekst om gode nettverksmøter

Oppvekstlederne pekte på at relasjon over tid mellom deltakerne er et suksesskriterium for ledernettverkene. En av respondentene delte suksesskriterier for nettverk inn i tre momenter; *input*, *erfaringsdeling* og *refleksjon*, gjengitt i sitatet nedenfor:

> *Nei, for meg har – for meg har – hvis du sier det perfekte nettverksmøtet – Jo, da tenker jeg – ofte så kan det være noe faglig input der på en eller annen måte.*
> *Det finnes en sånn inputbit.*
> *Eksternt eller …internt? (intervjuer)*
> *Altså - … Eh – Det kan være både eksternt og internt.*

At det finnes noe på input, at det er – at det foregår noe refleksjon over en eller annen tematikk … og at det er en viss grad av erfaringsdeling …
Altså hvis de tre elementene – sånn input, refleksjon, erfaringsdeling er der .. i et eller annet omfang, så syns jeg det er viktig i alle nettverk.
Jeg vil alltid søke at de tre tingene er på plass. Og gjerne at refleksjonen skjer rundt inputen, f.eks. Det er jo helt greit.

Flere oppvekstledere nevnte på dette med *takhøyde*. De mente at god takhøyde til å ta opp det meste og tolerere ulike meninger er et suksesskriterium for nettverkene. Det ble nevnt av en enhetsleder at *kjemien mellom medlemmene* i nettverket var viktig. For å kunne få til en *åpen kultur* der alle følte seg ivaretatt, må kjemien stemme. Et nettverk er sårbart dersom det ikke fungerer mellom lederne ble det sagt. Under dette punktet ble det også nevnt at *det sosiale er viktig*, -det å ha møter der en kan dele et måltid og ha uformell prat og le sammen ble fremhevd som sentralt. Et godt nettverksmøte ble beskrevet som et møte med *god stemning*. Det ble snakket om «*utenom-praten*» og hvor viktig nettopp denne er. Ved å ha tid og mulighet til den uformelle praten kan en gå mer i dybden på sakene. Et suksesskriterium var om deltakerne i nettverkene tar seg tid til *å bli kjent med hverandre*. En leder som opplever sitt ledernettverk som ikke godt, pekte akkurat på dette med å ta seg tid til å bli kjent. Denne respondenten opplever at nettverket vedkommende sitter i, ikke har prioritert dette og dermed er det heller ikke kultur for å melde saker som av natur vil kreve noe takhøyde. Vedkommende hevdet at hvis dette ble prioritert fremover, så kunne det bli et fungerende nettverk. En annen fortalte at det var som om å «komme hjem» når vedkommende møtte sitt ledernettverk. Denne lederen føler seg svært trygg på de andre deltakerne i ledernettverket.

Et suksesskriterium for oppvekstlederne er selve strukturen på ledernettverkene. Det ble pekt på at det bør være *flat struktur* og at leder av nettverket fungerer mer som en *administrator* av rammene for nettverkene. Likevel er det ønskelig at det skal være god ledelse av selve møtene der det ikke ble for mye "fjas og tull" eller utenomsnakk. Har ikke ledernettverkene stram struktur kan det lett bli en «klage -og syteklubb» som ingen egentlig ønsker. *God møteledelse* vil gjøre det enklere for alle å slippe til med sin mening.

Nedenfor et sitat av en barnehagestyrer om nettopp ledelse av nettverksmøtene:

En formell ledelse er faktisk helt nødvendig, ellers så er det helt […]
Ja, kan du si litt om det? (intervjuer)
Nei, det er jo bare ledere –
Og alle sammen har uhorvelig mye å si.

Så det er faktisk ganske … Det er ganske heftig å lede dem, altså.
Fordi at de – alle sammen har så innmari mye de skal si. Så hvis du ikke har en VELDIG streng møteledelse så tar det fullstendig av.
Da går dere ut av sakslista? (intervjuer)
Ikke – Ja, det også. Men så er det sånn at da er det den sterkeste rett i forhold til å komme til, faktisk.
Og det er fordi at det er så innmari mye sterke folk.
Ja. Men lederne møtes jo i alle andre slags fora også (intervjuer)
Ja, ja. Men akkurat i det nettverket der så er det veldig, veldig behov for stram møteregi, faktisk.

For å være enige om hvilken struktur en skal ha i ledernettverkene, var det en respondent som fortalte at de har en årlig runde på deltakernes forventinger til hva ledernettverket skal være og hva dette vil kreve av det enkelte medlem. Ved å gjennomføre en slik runde klarer de å holde fast ved en struktur som alle kan føle eierskap til. Et slikt årlig stoppunkt gjør det også enklere å ivareta en kultur der alle blir møtt på en god måte. En respondent hevdet at en slik *fast struktur* er helt nødvendig i sitt ledernettverk, da det er mange sterke ledere som har mye å bidra med i de fleste saker. Så for at ingen skulle føle seg overkjørt eller forbigått, er streng struktur nødvendig for å begrense taletiden på enkelte.

Det er forventet at en deltar på nettverksmøtene, og det blir ikke særlig godt mottatt om noen åpenbart velger bort nettverksmøtene gjentatte ganger. Oppvekstlederne vi intervjuet hevdet de føler seg forpliktet til å delta. Et suksesskriterium er om deltakerne prioriterer ledernettverkene foran andre gjøremål så langt det lar seg gjøre. Likevel er det forståelse for at et møte blir valgt bort til fordel for presserende saker på egen enhet. Et flertall av lederne fra barnehage og skole uttrykte at de gledet seg til å gå på nettverksmøtene, men enkelte av de mest erfarne uttrykte at det også kan oppleves som en plikt å møte. Disse respondentene kunne kjenne på at de ikke får like mye igjen for å delta som de som var «ferskere» i jobben. Andre så det på en annen måte, og snakket om at det føltes bra å kunne være til hjelp for andre ledere, - disse lederne påpekte nettopp at et ledernettverk sammensatt av deltakere med ulik fartstid er et suksesskriterium.

Et annet suksesskriterium som ble nevnt var at det sitter ledere fra samme fagfelt i ledernettverkene. Dette var nevnt av flere ledere innen oppvekst. Et annet suksesskriterium var at ledernettverkene består av deltakere som har samme stilling, altså enhetsledere. Det gjør det enklere å finne saker som kan være av interesse for alle. Felles stilling gjør det også enklere å sette seg inn i hverandres daglige utfordringer.

Suksesskriterier for nettverk ifølge oppvekstlederne	• Faglig input • Refleksjon • Erfaringsdeling • Takhøyde • Kultur • Bli kjent • Flat struktur • God møteledelse

Tabell 10, oversikt over suksesskriterier i følge oppvekstlederne

5.3.1.3 Likheter og ulikheter mellom helse og oppvekst

Oppsummerer vi det lederne innen helse og oppvekst har sagt om suksesskriterier, finner vi både ulikheter og likheter. En ulikhet var at oppvekstlederne snakket mer om dette med å *bli kjent med deltakerne i sitt ledernettverk* og hvor viktig dette er. Det ble også sagt at å ikke kjenne hverandre godt kan bidra til at nettverket fungerer dårligere. Det er også ulikheter når det gjelder hyppigheten av møter. Helse har ukentlige møter, mens lederne i oppvekst møtes en nettverk en gang i måneden. Dette kan være årsaken til at oppvekstlederne synes mer opptatt av å bli kjent med hverandre, da de møtes sjeldnere.

Likhet finner vi ved at ledere fra begge sektorene synes det er positivt at deltakerne i nettverkene kommer fra *samme fagfelt*, altså at barnehagestyrere sitter i nettverk med andre barnehagestyrere, rektorer sitter i nettverk med andre rektorer, ledere for hjemmetjenesten sitter i nettverk med andre ledere i hjemmetjenesten osv. Ingen av dem ønsker å endre på dette. En annen likhet handler om *møteplikt* på nettverksmøtene. Innen oppvekst blir det fremsatt ønske om at kommunaldirektøren for oppvekst og utdanning skal formalisere nettverkene og samtidig innføre møteplikt. Det er møteplikt for lederne i helse, men i intervjuene kommer det frem at det er enkelte som ikke møter likevel, noe som skaper stor frustrasjon hos de andre nettverksdeltakerne. Det er altså et suksesskriterium at alle møter i sine respektive ledernettverk.

Struktur på ledernettverkene var noe som kom opp i intervjuer med ledere fra begge sektorer. Lederne pekte på at det er behov for struktur på møtene, som for eksempel formelle møteinnkallinger med gode sakslister, god ledelse av nettverksmøtene og at møtene holdt det oppsatt tidsskjemaet. Oppsummert så var det flere likheter enn ulikheter når det gjaldt temaet *suksesskriterier for ledernettvek*.

5.3.1 Alternative måter å organisere nettverk på

Vi ønsket å få høre ledernes tanker om eventuelle andre måter ledernettverkene kan organiseres på. Vi mente dette kunne hjelpe oss å forstå hva som eventuelt kan endres, eller hva lederne selv er villige til å endre på. Også her stilte vi med et utvalg spørsmål for å få belyst temaet godt.

1. Kan du se for deg alternative måter å organisere ledernettverk på?
2. I hvilken grad ser du for deg at det kan gjøres endringer innen eksisterende rammer?
3. I hvilken grad ser du for deg mer radikale endringer?
4. Ser du at det eksisterer noen argumenter for å avvikle ledernettverkene?

5.3.2.1 Forslag fra helselederne, alternative måter å organisere nettverk på

Forslag til endring fra en helseleder var å *redusere antallet nettverksmøter* fra en gang i uken til en gang i måneden. Det å bruke opptil 10-20 % av stillingen sin opplevdes ikke som god ressursutnyttelse. Møtene kan vare i 4-6 timer hver uke, og medregnet reisetid frem og tilbake kan det fort gå med nærmere en arbeidsdag. Men nettopp at det var *ukentlige møter* ble beskrevet av en annen leder som et suksesskriterium. Denne respondenten mente at de har såpass mange ad-hoc saker i helsesektoren, og derfor har behov for å møtes ofte. Et annet forslag til endring som kom opp, var å *redusere antall deltakerne* i selve nettverkene til 7-8 stykker. Det oppleves som et mer passende antall deltakere, da det er enklere å la alle få si sin mening og bli bedre kjent med hverandre med færre medlemmer. Et tips til endring handlet om *meta-kommunikasjon*. Å ha som tema om hvordan en skal kommunisere med hverandre i ledernettverkene kan komme til å gi bedre kvalitet på møtene.

Forslag fra helselederne om alternative måter å organisere nettverk på	• Redusere antall nettverksmøter • Redusere antall deltagere • Metakommunikasjon

Tabell 11, oversikt over forslag på alternative måter å organisere nettverk på fra helselederne

5.3.2.2 Forslag fra oppvekstledere, alternative måter å organisere nettverk på

Ledernettverkene oppleves som viktige fora. Det ble nevnt at det er et ønske om at også *kommunaldirektør kunne delta på nettverksmøtene* av og til, noe som vil styrke dialogen mellom kommunaldirektør og enhetslederne. Det ble også uttrykt at det hadde vært en forbedring om kommunaldirektøren hadde kommet med *en klar forventing* i lederavtalen om at alle ledere *skal* delta i ledernettverkene. Det var også et ønske om at ledernettverkene kunne *bli satt på organisasjonskartet* i Trondheim kommune, slik at de blir et mer formelt organ. Et par ledere innen oppvekst pekte som sagt på *størrelsen på ledernettverkene*. En av respondentene var så tilfreds med ledernettverket sitt og uttrykte at det var ikke en ting som vedkommende kunne tenkt seg å endre på i forhold til ledernettverkene.

Andre foreslo at deltakerne i nettverket ble satt sammen fra ulike fagfelt, - fra barnehage, skole, barnevern og pedagogisk-psykologisk tjeneste. På den måten vil nettverkene bli *tverrfaglige*. Selv om dette ble foreslått som en mulig endring, var det ikke aktuelt for dem å avvikle ledernettverkene slik de er organiserte i dag.

Forslag fra oppvekstlederne om alternative måter å organisere nettverk på	• Deltagelse av kommunaldirektør • Klare forventninger • Nettverk på organisasjonskartet • Antall deltagere • Tverrfaglig

Tabell 12, oversikt over forslag på alternative måter å organisere nettverk på fra oppvekstlederne

5.3.2.3 Sammenligning mellom helse og oppvekst

Ledere fra begge sektorene synes å være enige om å beholde nettverkene slik de er i dag. Mulige andre måter å organisere ledernettverk på var et tema de gjerne ville reflektere rundt, og da dreide forslagene seg om å opprette tverrfaglige nettverk, eller å redusere antall medlemmer i nettverkene slik de er i dag. Men det ble presisert at tverrfaglige nettverk i tilfelle måtte komme i tillegg til dagens nettverk, og ikke erstatte dem. Begge parter var også inne på å redusere antall deltagere, men dette fremkom ikke som et unisont ønske fra hverken helse- eller oppvekstlederne. Kommunaldirektør for hel sig velferd har uttrykt et tydelig krav om deltagelse i nettverkene, og dette var noe enkelte oppvekstledere kunne ønske at kommunaldirektøren for oppvekst og utdanning også kunne gjøre. Ellers opplevde vi gjennom flere intervju at nettverkene på oppvekstsiden jevnlig reflekterer over innhold og kommunikasjon i nettverkene sine. Dette var noe enkelte helseledere også kunne ønske at ble gjort i deres nettverk.

5.4 Utfordringer i offentlig sektor

Under tema 4/superkategori 4; *utfordringer i offentlig sektor*, hadde vi laget to underkategorier som handlet om hvilke utfordringer lederne mente offentlig sektor stod ovenfor. Vi kalte underkategoriene for *utfordringer* og *løsninger*.

5.4.1 Utfordringer og floker i det offentlige

For å få en forståelse av enhetsledernes egne opplevelser av de mest sentrale utfordringene offentlig sektor står ovenfor i dag, ville vi spørre respondentene hva de anser er de mest sentrale utfordringene innen deres sektor. Det var også viktig for oss å høre respondentens refleksjoner over hvilke utfordringer som også hører hjemme i andre etater eller sektorer. Nedenfor følger en kort oversikt over de mest sentrale spørsmålene i intervjuguiden:

1. Hva er etter din mening de største utfordringene innen din sektor i dag?
2. I hvilken grad er disse utfordringene felles med andre deler/etater av kommunen?
3. I hvilken grad bidrar ledernettverk til å løse disse utfordringene?
4. Et «wicked problem» er definert som […], i hvilken grad ser du slike problemer/utfordringer i din sektor?

5.4.1.1 Utfordringer slik enhetsledere i helse ser det

Helselederne kom med flere eksempler på utfordringer de mener offentlig sektor står ovenfor. Det eksemplet som ble nevnt oftest var *økonomi*, -dette ble nevnt av samtlige helseledere. De uttrykte at det er svært vanskelig å gi gode, kvalitetssikrede tjenester med de ressurser de har til rådighet. Som en leder uttrykte, så vet alle fagfolk hva en bør gjøre, -altså på hvilket nivå et godt og forsvarlig helsetilbud bør ligge på. Ved ikke å kunne holde dette nivået kjenner de på utilstrekkelighet i jobben sin. Kompetanseheving i form av kurs og etterutdanning hos personalet er vanskelig med smale rammer, og et personale som ikke holdes faglig oppdatert er i seg selv en fare for kvaliteten på tjenestene.

Dårlig økonomi kan også føre til vanskeligheter med å *følge lover og regler*. Et eksempel her er å følge pålegg om sykepleiertetthet når ressursene er trange. De opplever at de har mange *avvik på lovverk*, noe de hevdet preget den kommunale helsetjenesten. Spesielt er utfordringen med sykepleiertettheten på sommeren en utfordring. Dette ble nevnt av flere helseledere. De snakket også om at de *konkurrerte om de samme fagfolkene*. Et tiltak som ble foreslått var å opprette en sykepleierpool som kunne dra rundt på alle enhetene, - da kunne enhetene selv slippe å bruke tid på å rekruttere og kappes om de samme sykepleierne.

«*Turn-over*» og *rekrutering* ble også nevnt som en utfordring av helselederne. Lederne opplever at mange ansatte slutter av ulike årsaker. Årsakene kan like gjerne ligge utenfor organisasjonen som innenfor. Eksempler kan være at de har jobbet på en institusjon mens de var under utdanning, og ville reise hjem når utdanningen var fullført. Eller at de fant kjærligheten og flyttet etter kjæresten. En leder beskrev nettopp dette og sa at som regel flyttet de kvinnelige ansatte etter kjærestene sine. De ansatte forklarte dette med at det var enkelt å få seg jobb overalt, -så de sier opp stillingen sin i Trondheim kommune og flytter etter. Når det er etterspørsel etter for eksempel sykepleiere så vil en automatisk få «turn-over» ble det forklart. Høy «turn-over» fører til at helselederne bruker mye tid på rekrutering. Forslag på løsning her er allerede satt i gang av Trondheim kommune. Det kom frem at det var tilsatt en egen person som skal jobbe med rekrutering til helseenheter i kommunen, men enhetslederne vi snakket med, hadde ennå ikke opplevd noen effekt av dette grepet, men hadde håp om at det skulle bli bedre til sommeren.

Helselederne kunne også fortelle at de sliter med *omdømmet* innen helsefagene og opplever at mange ikke vil jobbe innenfor den kommunale helsetjenesten. Dette gjør rekruteringen enda mer vanskelig og utfordrende. De opplever at de elevene som søker helsefag ofte har dette som sitt sistevalg i søkeprosessen mangler motivasjon for å jobbe innenfor helsefag. En respondent fortalte at de fikk elever som ofte var svake i norsk skriftlig og manglet empati og

ydmykhet i møte med brukerne. Et eksempel som kom frem her var når det forekom feilmedisinering i den grad at medisiner ble avglemt, så kunne lederen oppleve at disse elevene og nyansatte bare trakk likegyldig på skuldrene. Lederen mente at en del helsefagelever og nyansatte manglet stolthet for faget sitt, noe som ikke bidrar til et bedre omdømme.

Utfordringer i offentlig sektor ifølge helselederne	• Mangel på ressurser • Følge pålagte retningslinjer, regler og lover • Avvik på lovverk • Riktig kompetanse • «Turn-over» • Rekruttering • Omdømme

Tabell 13, oversikt over utfordringer i offentlig sektor i følge helselederne

5.4.1.2 Utfordringer slik enhetsledere i oppvekst ser det

Går vi over til oppvekst, så ble det også her nevnt noen eksempler på utfordringer offentlig sektor stod ovenfor. Også oppvekstlederne var opptatt av *mangelen på ressurser*, og pekte på det paradokset at jo mer kompetente de ansatte er, desto mer resurser er det behov for. Dette ble forklart med at dyktige fagfolkene avdekker flere krevende tilfeller i skolen eller i barnehagen. Dette krever igjen at de får flere saker å jobbe med, og er mer borte fra elevene i skolen eller barnegruppene i barnehagen. Dette krever igjen midler til vikarbruk, noe enhetslederne ikke føler de har nok av. Nedenfor er et sitat av en rektor som pekte på balansen, eller mangelen på sådan, mellom fag og økonomi:

> *Økonomi har aldri vært et pedagogisk prinsipp.*

En annen utfordring som lederne i oppvekst så, var dette med *helhetlig læringsløp*. Flere ledere pekte på at samarbeidet mellom barnehage-skole, barneskole- ungdomsskole og ungdomsskole- videregåendeskole ikke var godt nok, enkelte ledere hevdet det er ikke-eksisterende. En leder nevnte «*drop-out*» under dette punktet og henviste til at et dårlig samarbeid mellom etatene kan resultere i frafall i videregående skole som ble beskrevet som en utfordring offentlig sektor har.

En annen utfordring som ble nevnt, var å ta vare på det som har fungert i sektoren frem til nå. Denne enhetslederen opplever at det kommer mange nye og moderne ideer, som blir presset igjennom fra politikere og samfunnet forøvrig. Under følger et sitat fra en rektor angående stadige endringer i skolen som ikke nødvendigvis fører til en bedring av kvaliteten i skolen:

> *Jo altså – altså det som jo – det som jeg opplever som den største utfordringen sånn i det store og hele – altså oppvekst er jo EN ting. Men hvis dere ser på hvor stor*

oppmerksomhet skole har i den offentlige debatten – så mye synsing det er rundt, så mye regelverk som er på alt mulig – på alle mulige nivåer, egentlig – som vi må forholde oss til, så er det ekstremt mye føringer i systemene våre, ikke sant.

En annen respondent snakket om at mange mener de er berettiget til å mene noe om skole, siden alle har førstehåndserfaring med skoleverket fra barndommen, og dette kan resultere i en del merkelige utspill. Et eksempel på dette kunne være det store faglige fokuset i skolen vi nå opplever i Norge. Det er en utfordring for offentlig sektor, i følge vedkommende enhetsleder, -at skolen har for lite fokus på hele mennesket, og er for fokusert på det enkelte faget. Dette fokuset er ikke det fokuset skolefolket ønsket hevdet vedkommende, men noe som politikere og samfunnet for øvrig presset frem.

En oppvekstleder pekte på at det var viktig at *profesjonene* fikk holde på *fagkunnskapen* sin, og at denne kunnskapen skal legge grunnlaget for utviklingen i sektoren. Vedkommende hevdet at fagprofesjonene tapte for økonomiske argumenter når valg skulle foretas på politisk nivå. Eksempler på dette var lærernes arbeidstid, åpne skoler og faglærer kontra heldagslæreren.

En leder innenfor oppvekst snakket om dette med *synet på barn og læring* som en utfordring. Med dette mente lederen hvordan et godt læringsmiljø for et barn bør være. Her mente lederen at mye godt og viktig samarbeid mellom barnehage og skole kunne finne sted, men at en ikke har sett seg i stand til å legge til rette for en slik kompetansedeling. På dette punktet er altså utfordringen av en ikke lærer av hverandre på tvers av barnehager og skoler.

Utfordringer i offentlig sektor i følge oppvekstlederne	• Mangel på ressurser • Helhetlig læringsløp • «drop-out» • Profesjonenes kamp for fagkunnskapen • Læringssyn i barnehage og skole

Tabell 14, oversikt over utfordringer i offentlig sektor i følge oppvekstlederne

5.4.1.3 Likheter og ulikheter mellom utfordringer i helse og oppvekst

En oppsummering viser at utfordringer med økonomien er noe helse- og oppvekstlederne har til felles. Lederne innenfor begge sektorene peker på trange rammer og for lite resurser. Begge sektorer sier også noe om at ansatte ser hva de bør gjøre, men har ikke ressurser til å utføre det. Dette gjør at ansatte føler de ikke strekker til.
Her ser vi at ulikheten mellom helse og oppvekst er større enn ved refleksjonene rundt suksesskriteriene. Lederne i helse sliter med omdømme og rekrutering, mens lederne i oppvekst mener de sliter med sterk påtrykk utenfra om innholdet i skolen, helhetlig læringsløp og «drop-out».

5.4.2 Løsninger

Når en ber kompetente enhetsleder peke på sentrale utfordringer i sektoren, er det naturlig å be dem reflektere rundt mulige løsninger også. Dette vil kunne gi oss innsikt i på hvilken måte enhetslederne veger å «angripe» utfordringer de står ovenfor, og hvorvidt en velger løsninger innen sin egen etat eller sektor, eller ser etter sammenhenger utenfor sitt eget arbeidsområde. Dette er de mest sentrale spørsmålene fra intervjuguiden vår:

1. Hvordan tenker du vi best kan løse de største utfordringene innen din sektor/innen kommunen/innen offentlig sektor?
2. I hvilken grad kan vi best finne løsninger på de ulike «wicked problems» du skisserte tidligere?
3. Hvordan tror du ledernettverkene kan bidra til å løse utfordringene?
4. I hvilken grad bidrar ledernettverkene til å øke kvaliteten på tjenestene kommunen yter?
5. Hva slags hindringer slik du ser det ligger i veien for å løse disse utfordringene?

5.4.2.1 Forslag på løsninger fra enhetsledere i helse

Oppvekstlederne hadde noen tanker om mulige løsninger. *Bedre økonomi* ble nevnt, men ble avfeid av respondentene selv etterpå, som et uoppnåelig ønske.

Enkelte var inne på tanken om nettverk på tvers av faggruppene, ikke bare innenfor helse, men nettverk sammensatt av flere faggrupper i kommunen. Flere fortalte om sin deltagelse i Trondheim kommunes lederutviklingsprogram som gikk over flere år. Her deltok enhetsledere fra alle kommunens faggrupper i en felles kursing i ledelse. Programmet la opp til mye felles refleksjon, som mange fortalte de hadde stort utbytte av. Samlingene gav enhetslederne mulighet til å bli kjent med ledere fra andre type enheter, og noen av respondentene foreslo at de skulle gjenoppta kontakten med de andre deltagerne.

Utfordringen med å skaffe nok kompetent personale er i følge flere helseledere stor. For å bøte på dette var det flere som reflekterte over muligheten for enda tettere kontakt med ungdomsskoler og videregående skoler i nærområdet. Om ikke det ble opprettet formelle nettverk, ville faste møtepunkt være noe helselederne ville vurdere.

Et annet forslag var å besøke og forelese oftere på helsefaglinjene eller sykepleierutdanningen om praksisfeltet. Dette for å skape større forståelse blant elevene og studentene om hva som kreves for å jobbe i kommunehelsetjenesten. Sitatet under er av en helseleder som har erfaring med slike gjesteforelesninger:

> *For det – for det hadde jo selvfølgelig også vært en ide, at man hadde gått inn på HIST, f.eks., og hatt noe – forelest – eller hatt en forelesning. Vi har vært der inne fra*

[…]og hatt forelesning, for det er vel en gang i året de – de ulike … utdannelsene – altså lege, fysioterapi og sånn – eller de slår seg sammen og har noen sånne dager sammen. Og da har vi vært inne med en forelesning.

Løsningsforslag fra helselederne	• Bedre økonomi • Mer kontakt på tvers av faggruppene internt i kommunen • Faste møtepunkt mellom helseinstitusjonene, ungdomsskolene og videregående skoler i nærområdet • Forelesninger for elever og studenter ved helsefagutdanningene

Tabell 15, oversikt over løsningsforslag fra helselederne

5.4.2.2 Forslag på løsninger fra enhetsledere i oppvekst

Bedre økonomi var noe enhetslederne fra oppvekst var inne på. Men respondentene som nevnte dette, mente selv det var et ønske de ikke ville få oppfylt. Oppvekstlederne var ikke fremmede for å sitte i nettverk som går *på tvers av faggruppene*. Men ingen foreslo nettverk som også går på tvers av sektorene; som altså involverer privat og/eller frivillig sektor. I et av intervjuene hvor samtalen dreide seg om nettverk på tvers av faggruppene, ble det også foreslått at ikke bare enhetsleder skulle kunne sitte i nettverk på tvers; like viktig var det at *faglederne* gjør det, siden faglederne både innen skole og barnehage driver mye av den praksisnære utviklingsarbeidet på enheten. For å forbedre overgangen mellom barnehage og skole var det flere som foreslo mer *formelle nettverk mellom barnehager og skoler i nærområdet*. En barnehagestyrer hadde god erfaring med en slik ordning den gangen Trondheim kommune var organisert i flere, ulike distrikt med hver sin distriktssjef. Vedkommende beskriver bakgrunnen for den positive erfaringen i sitatet nedenfor:

> *Fordi vi satt i nettverk. Vi møttes ofte, vi vart kjent med hverandre. Vi fant et ståsted og noen felles verdier som gjorde at: men klart at det må jo være sånn! Klart, vi må ta imot på DEN måten når dere har forberedt overgangen SÅNN.*
>
> *Og det funka … som hånd i hanske.*

En annen respondent pekte på at enkelte utfordringen like gjerne kunne løses i prosjekt, hvor sentrale aktører arbeider mer intenst og målrettet mot en løsning. Vedkommende mente dette av og til kunne være mer effektivt enn å møtes i nettverk.

Fagteam, det vil si møter mellom fagpersoner fra barnehagen/skolen og barnevern og pedagogisk/psykologisk tjeneste, er en ordning som praktiseres på både barnehager og skoler. Her diskuteres anonyme saker om enkeltbarn, barnegrupper, eller selve organiseringen av det pedagogiske arbeidet på barnehagen eller skolen. Det ble foreslått å øke frekvensen på disse treffene, da de er en viktig arena for kompetanseheving og erfaringsdeling om barn, barnegrupper og familiesituasjoner som kan volde barnehagen eller skolen bekymring.

Løsningsforslag fra oppvekstlederne	• Bedre økonomi • Nettverk på tvers av faggrupper i offentlig sektor • Nettverk for fagledere • Nettverk for skoler og barnehager i nærområdet • Prosjekt • Hyppigere fagteam

Tabell 16, oversikt over løsningsforslag fra oppvekstlederne

5.4.2.3 Likheter og ulikheter mellom helse og oppvekst

Bedre økonomi er helt klart noe som ledere fra begge sektorene setter øverst på ønskelisten. Samtidig var det tydelig at dette er et ønske de ikke har store forhåpninger om å få innfridd. Helseledernes forslag om nettverk med helseinstitusjoner, ungdomsskoler og videregående skoler i nærområdet harmonerer godt med oppvekstledernes forslag om nettverk mellom barnehager og skoler i nærområdet. Ingen av dem var særlig opptatt av nettverk som innbefatter aktører fra privat og/eller frivillig sektor. Vi bragte det på bane i noen av intervjuene, men det var ingen stor entusiasme for forslaget.

6. Diskusjon

Vi vil i dette kapittelet gjennomgå våre tre forskningsspørsmål som omhandler temaene *utfordringer helse og oppvekst står ovenfor*, *funksjoner for ledernettverk* og *suksessfaktorer for ledernettverk*. Hvert delkapittel vil omhandle ett forskningsspørsmål. Hvert av disse delkapitlene vil bestå av:

1) empirisk analyse
2) teoretisk analyse
3) oppsummering

6.1 Forskningsspørsmål 1

Vårt første forskningsspørsmål lyder altså; *I hvilken grad er bruk av ledernettverk nyttig for å løse utfordringer sektorene helse og oppvekst står ovenfor?* Om vi skal kunne svare på hovedproblemstillingen vår om hvorvidt ledernettverk Trondheim kommune kan være en god arena for å løse «wicked problems», mener vi det er viktig å spørre hva lederne for kommunens to store velferdstjenester, - helse og oppvekst, tenker er de finner mest presserende utfordringene i henholdsvis helse-og oppvekstsektoren.

6.1.1 Empirisk analyse

I dybdeintervju og ved observasjon av et nettverksmøte pekte helselederne på flere utfordringer innen sin sektor, hvor *ressursmangel*, *vanskeligheter med å følge pålagte retningslinjer*, *avvik*, *riktig og god nok kompetanse*, «*turn-over*», *rekruttering* og *omdømme*

var de de som gikk igjen. Vi har i tillegg til intervjuene gjennomført en analyse av Enhetsavtalen 2013-2014 for å få et innblikk i hva Trondheim kommune i sine sentrale plandokument peker på som de mest sentrale utfordringene enhetene skal forholde seg til. I Enhetsavtalen for årene 2013-2014 ble utfordringer med folkehelse og sykefravær utpekt som problemområder alle enhetene i kommunens skal forholde seg til ved å utforme egne, tilpassede delmål og tiltak for å hjelpe kommunen oppnå spesifikke målsettinger på feltet. Funnene fra dybdeintervju med helselederne, observasjon og dokumenter er samlet i modellen nedenfor:

Tabell 17, Funn fra dybdeintervju med helselederne, observasjon og dokumenter

I dybdeintervjuene med oppvekstlederne og ved observasjon av et nettverksmøte pekte oppvekstlederne på flere utfordringer i sin sektor. Disse dreide seg i all hovedsak om *ressursmangel*, *helhetlig læringsløp*, *læringssyn* i barnehage og skole, *profesjonenes kamp for fagkunnskapen* og «*drop-out*». Vi ser at det er klar sammenheng mellom helhetlig læringsløp og læringssyn i barnehage og skole, men velger å referere til dem som to ulike punkt, da de ble nevnt på ulikt vis av ulike respondenter.

Som ved funnene hos helselederne, har vi sett på Enhetsavtalen 2013-2014 og sett at utfordringer med folkehelse og sykefravær blir hentet fram som de sentrale utfordringene. Funnene fra dybdeintervju med oppvekstlederne, observasjon og dokumenter er presentert i modellen nedenfor:

Tabell 18, Funn fra dybdeintervju med oppvekstlederne, observasjon og dokumenter

Enhetsavtalen for 2013-2014 peker på *folkehelse* og *sykefravær* som utfordringer enhetsledere skal jobbe med i den gitte perioden. Gjennom observasjonene opplevde vi at sykefravær også står på agendaen i nettverksmøter. Folkehelse ble hverken nevnt i noen av intervjuene eller i våre observasjoner som utfordringer offentlig sektor står ovenfor. De resterende temaene ble omtalt og reflektert rundt i intervjuene. Slik vi beskrev i analysen i kapittel 4, er det en del ulikheter mellom hva helselederne og oppvekstlederne mener er de sentrale utfordringer deres sektor står ovenfor. På helsesiden er det *omdømme*, *økonomi* og *rekruttering* lederne nevnte flest ganger. Det er stramme økonomiske rammer som gir utfordringer videre på den enkelte helse -og velferdssenter, hjemmehjelp eller andre helseenheter.

Ser vi på rekruttering og omdømme kan vi si at disse to henger sammen. Siden det i følge enkelte respondenter ikke følger status med å jobbe i kommunale helsetjenester, er det de svakeste elevene som søker seg til helsefaglig utdannelse, og med det følger manglende motivasjonen og faglige stolthet, noe som igjen skaper et dårlig omdømme. Som en helseleder påpeker i intervjuet, -er rekruttering av sykepleiere og et dårlig omdømme et problem for helsesektoren. Under følger et sitat hvor en helseleder reflekterer rundt nettopp dette:

> *Og så gjelder det i forhold til ungdommen som rekrutteres – jeg får høre det at veldig ofte er denne helse – den linja på videregående»*
> *Helse og miljø? (intervjuer)*
> *Ja. Sistevalget deres. Og så kommer de ikke inn på noe annet enn sistevalget sitt, også ser jeg at… det er dår—altså… norske nordmenn – til og med de er dårlig på – i skriftlig, i norsken sin».*

Dette sitatet peker på hva flere ledere innen helse snakket om i intervjuene, og kan kanskje illustrere en trend i funnene våre. Dårlig økonomi, «turn-over», rekruttering og omdømme henger sammen. Små ressurser og ikke flere ansatte enn det som er helt nødvendig etter lovverket, fører til at mange heldefagarbeidere opplever jobben som slitsom. Dette, selvsagt sammen med andre årsaker, fører til stor «turn-over», - altså utskiftning av personale. Og dette kan sees i sammenheng med de vanskelighetene en del helseledere opplever i forbindelse med rekruttering og omdømme, som vi har vært inne på tidligere.

Et annet perspektiv som ble presentert i løpet av refleksjonene rundt stramme økonomiske rammer i helsesektoren, var det å kunne ha ressurser nok til å gjennomføre *kompetanseheving* av ansatte. Dette er en stor utfordring da de ikke har økonomi til å sende personalet på kurs eller annen videreutdanning. Dette kan igjen bidra til at kvaliteten på tjenesten blir dårligere, og må sees i sammenheng med argumentasjonen rundt rekruttering og omdømme.

På oppvekstsiden var også *økonomien* tema i flere av intervjuene. Her ble det nevnt at oppvekstlederne har greid å løfte kompetansen blant sine ansatte, men at denne *kompetansehevingen* kan sette enheten i en litt kinkig situasjon; høy kompetanse kan, i følge en del av lederne, føre til at personalet blir bedre til å avdekke utfordringer hos enkeltbarn eller i barnegruppen, noe som igjen fører til merarbeid når dokumentasjon skal sikres og tiltak skal utformes. For å eksemplifisere. Når en pedagog i barnehagen har høy kompetanse i å avdekke at et barn har vansker av et eller annet slag, vil vedkommende bruke av sin tid og fagkompetanse til å gjennomføre observasjoner, foreldresamtaler, utforme og gjennomføre tiltak, møter med barnevern eller pedagogisk/psykologisk tjeneste osv. Dette fører til at pedagogene er mer borte fra barnegruppen, noen som ikke sees på som noe positivt i seg selv, men som prioriteres når det gjelder oppfølging av enkeltbarn med ekstra hjelpebehov. Fravær barnegruppen fører også til høyere lønnskostnader til vikarer. Faglig sterke pedagoger er tegn på høy kvalitet ved barnehagen, men en slik prosess er også ressurskrevende. Ingen oppvekstledere vi snakket med anså dette som noe negativt, tvert i mot, - men de pekte altså på det paradokset en vellykket kompetanseheving kan føre med seg.

En annen utfordring innen oppvekst som flere av respondentene var inne på, er *helhetlig læringsløp*. Det ble pekt på det manglende samarbeidet mellom barnehage - barneskole, barneskole - ungdomsskole, samt ungdomsskole - videregåendeskole. Under punktet om helhetlig læringsløp ble også «*drop-out*» i betydning frafall i videregående nevnt som et underliggende tema som ble beskrevet som en utfordring offentlig sektor stod ovenfor.

Det vi derimot ikke fant i intervjuene, er refleksjoner rundt *folkehelse*. Og utfordringer med sykefravær ble kun nevnt av én helseleder. Folkehelse og *sykefravær* er tema som er viet

relativt stor plass i som Enhetsavtalen, hvor alle enhetene i Trondheim kommune bes om å utarbeide egne måltall for sykefraværet på sin enhet og egne tiltak for å bedre folkehelsa i kommunen. I intervjuene ble disse temaene knapt nevnt, bortsett fra den ene helselederen som tok det opp under refleksjoner rundt utfordringer på sin egen helseinstitusjon og i helsesektoren generelt. Det er vanskelig å peke på en åpenbar grunn til dette, men det er mulig at de to temaene, - og da spesielt arbeidet for å senke sykefraværet, er en såpass integrert del av enhetenes daglige arbeid, at de ikke peker seg ut som typiske for sektoren de tilhører. Å ha en målsetting i Enhetsavtalen om å bedre folkehelse kan muligens oppfattes som litt uklart og diffust; det kan være greit å utarbeide tiltak på sin egen institusjon som for eksempel å evaluere mattilbudet, innføre flere aktiviteter osv. men det er kanskje ikke like lett å identifisere det som en sentral utfordring i sin sektor.

Vi vil nå se på funnene våre angående utfordringer helse-og oppvekstsektoren står ovenfor, og se dette opp mot teorien vi har beskrevet i kapittel 3.

6.1.2 Teoretisk analyse

I dette kapittelet vil vi bruke teorier om «wicked problems» som beskrevet av Rittel og Weber, Roberts og Grint. Oppsummert kan «wicked problems» defineres som sammensatte utfordringer, -enten innenfor samme fagfelt, mellom ulike nivå i forvaltningen eller på tvers av sektorer som har uklare årsakssammenhenger og hvor det ikke er realistisk å finne gode, varige løsninger. Én løsning vil kunne generere andre problemer, og en får det som kalles «uelegante» løsninger. i den teoretiske analysen vil vi ta fatt i de utfordringene respondentene peker på, og forsøke å finne sammenfallende punkter som kan forklare hvorvidt disse kan karakteriseres som «wicked problems» eller ikke, om ledernettverkene slik de er organisert i dag er kapable til å finne løsninger på dem.

I dette kapittelet vil vi se på de data vi har kommet frem til i den empiriske analysen og se på utfordringer med *omdømme*, *økonomi*, *rekruttering*, «*drop-out*», og *helhetlig læringsløp* opp mot teori vi har beskrevet i kapittel 3. Empiriske funn fra helselederne og oppvekstlederne vil bli presentert samlet i dette kapittelet.

Både helselederne og oppvekstlederne pekte på utfordringer med økonomien, - vi ser også at dette har sammenheng med helseledernes utfordringer med å *følge pålagte retningslinjer* om nok og riktig kompetanse. Vi setter «*turn-over*», *rekruttering* og *omdømme* i sammenheng, og *helhetlig læringsløp* og *utfordringer i overgangen* barnehage-skole, barneskole-ungdomsskole-videregående i sammenheng med «*drop-out*», eller frafall i den videregående skolen. Analyse av Enhetsavtalen 2013-2014 viste Trondheim kommune betrakter *folkehelse*

og *sykefravær* som betydelige utfordringer. Vi kommer til å foreta den teoretiske analysen for helselederne og oppvekstlederne samlet.

Om en skal karakterisere enhetsledernes utfordringer med *økonomien* som et «wicked problem», kan en da kalle politikk generelt for et «wicked problem»? Politikk handler om å fordele begrensede, økonomiske ressurser. Politikerne bevilger midlene og det opp til kommunens administrasjon å fordele dem. Både ledere for helse-og velferdssenter, hjemmetjenester, barnehager og skoler peker på at pengene ikke strekker til. Midlene de får tildelt gjennom sine budsjetter kommer fra den samme potten, og én krone mer til ett fagfelt betyr én krone mindre til et annet. Grint peker på at et av kjennetegnene ved «wicked problems» er at det ikke finnes perfekte løsninger på problemet, slik at en sitter igjen med uelegante løsninger, eller «clumsy solutions» (Busch, Johnsen, Klaussen, & Vanebo, 2011, s. 246). Å flytte penger fra det ene budsjettet til det andre ville i dette tilfellet vært en god løsning på problemet i for den ene sektorer, men overhode ikke for den andre.; det ville vært en uelegant løsning. Selv om en kan kjenne igjen en del av det teorien karakteriserer som et «wicked problem» når vi beskriver utfordringer med økonomien, vil vi heller se nærmere på de utslagene trange økonomiske rammer gir, og hvorvidt de kan passe til karakteristikken. Dårlig økonomi gir til tider helseinstitusjonene *vanskeligheter med å følge pålagte retningslinjer*. Dette kan dreie seg om nok ansatte på jobb, med den riktige kompetansen. Flere pekte på at dette ble spesielt utfordrende på sommeren når de ansatte skal ta ut ferie. Nok og riktig personale i helseinstitusjonene kan involvere flere aktører, som vi har beskrevet tidligere i avhandlingen. Det er behov for flere helsefagarbeidere og sykepleiere med motivasjon til å jobbe innen den kommunale helsetjenesten, men *rekrutteringen* vanskeliggjøres av sektorens *omdømme* som i følge helselederne selv kunne vært bedre. For å bedre situasjonen trengs samarbeid med flere aktører; som helseinstitusjonene selv, ungdomsskolene som veileder 10.-klassingene som skal velge linje på videregående, og de videregående skolene som driver fagopplæringen. Også Nav kan være involvert, slik vi tidligere har beskrevet. Nå har vi beveget oss fra en utfordring i helsesektoren over til problemer som oppvekstsektoren sliter med; *helhetlig læringsløp* som også omhandler *overganger mellom skolene*, og *frafall i videregående*. Kampen for å beholde *fagprofesjonenes stemme* ved organisasjonsendringer og nye satsningsområder i oppvekstsektoren er også en del av dette bildet. Et karakteristisk trekk ved «wicked problems» er nettopp at de kan involvere flere ulike aktører og mangler klar sammenheng mellom årsak og virkning. Til sammen kan de nevnte utfordringene utgjøre både ett stort «wicked problem», og flere små. For å finne løsninger aktørene kan lever med, krever det i alle disse eksemplene *samarbeid*, både innad i det enkelte fagfelt, og mellom både fagfelt, nivåer og etater. Helseinstitusjonene kan kanskje samarbeide mer aktivt med hverandre og

åpne opp for mer utveksling av både kompetanse og arbeidskraft seg i mellom. Én institusjon har ganske sikkert opplevd det samme problemet som en annen institusjon sliter med. Nettverkene fungerer langt på vei som en god arena for erfarings- og kompetanseutveksling. Om ikke problemet blir løst i løpet av et nettverksmøte, kan forståelse og støtte av de andre medlemmene føre til at den enkelte enhetsleder ikke gir opp, eller får konkrete råd om hvordan en kinkig situasjon kan løses. Dette var dessuten i følge enhetslederne selv en av de største motivasjonsfaktorene for å delta i et ledernettverk. Men «wicked problems» kan også være utfordringer som går på tvers av fagfelt og etater. Rekruttering, omdømme, helhetlig læringsløp og «drop-out» krever samarbeid på tvers av etatene som beskrevet ovenfor. Utfordringene enhetslederne beskrev i dybdeintervjuene og hadde på agendaen i nettverksmøtene vi observerte, oppleves som reelle og kjente. Enhetslederne har opplevd dem før, og var i stand ril å reflektere godt rundt dem, selv om årsaken bak ikke alltid var helt klar. En av beskrivelsene av «wicked problems» er at de er *ukjente*. Grint peker på at ukjente problemer krever en *leder* og ikke en *manager*, sistnevnte forbeholdes de kjente og tilbakevennende problemene (Grint, 2005, s. 58). Videre hevder han at kjente og tilbakevennende problemer kan la seg løse ved hjelp av vertikale virkemidler, i motsetning til ukjente problemers om krever at løsningen finnes ved hjelp av horisontale verktøy (Grint, 2005). En kan likevel argumenter for at selv om problemer som for eksempel dårlig økonomi, rekruttering og omdømme er kjent, er de ikke enkle å løse, hverken med vertikale eller horisontale virkemidler. Utfordringene slik respondentene beskriver dem, kan karakteriseres som komplekse og vanskelig å løse på den enkelte enhet. Selv om de i stor grad er tilbakevennende, vil løsninger kreve samarbeid både mellom institusjoner i samme sektor, mellom ulike etater som helse og oppvekst, og mellom ulike sektorer som for eksempel kommunen, fylkeskommunen ved de videregående skolene og delvis staten ved Nav.

Utfordringen med *sykefravær* som både enhetsavtalen og observasjonene våre peker på, er en utfordring det tar tid å løse. Det er tilbakevendende problem og kan kanskje ikke karakteriseres som et «wicked problem» da det kan hevdes at utfordringen kan løses på den enkelte enhet. Hever vi blikket og inntar samfunnsperspektivet, kan vi kanskje argumentere at nettopp denne utfordringen kan kalles et «wicked problem». I Norge er alle institusjonene i offentlig sektor pålagt å være aktiv deltaker i inkluderende arbeidsliv (IA). Dette krever blant annet at arbeidsgiver skal legge til rette for at også de med redusert arbeidsevne skal kunne delta i arbeidslivet. Det vil si at arbeidsgiver skal tilrettelegge for arbeidstagere med en funksjonshemming, skade eller redusert arbeidsevne. Dette kan muligens forklare et høyt sykefravær i offentlig sektor. Om ikke offentlig sektor hadde lagt til rette for disse gruppenes arbeidsdeltagelse, ville de mottatt stønad og hjelp fra Nav, og kanskje gått over på uførepensjon. Som vi peker på, er kanskje ikke fraværet et «wicked problem» i seg selv på

den enkelte enhet, men om vi inntar makroperspektivet og ser på Norge som én enkelt stor enhet, vil utfordringen med høyt sykefravær kunne karakteriseres som et «wicked problem».

6.1.3 Oppsummering

For å oppsummere hvorvidt bruk av ledernettverk er nyttig for å løse utfordringer sektorene helse og oppvekst står ovenfor, ser vi at nettverkene langt på vei kan bidra når det gjelder kjente og tilbakevennende problemer som oppstår innen det fagfeltet nettverket er dannet ut i fra. Det vil si at ledernettverkene for helselederne kan bidra med støtte og kompetanse- og erfaringsdeling som kommer den enkelte helseleder til gode. Det samme gjelder problemer oppvekstlederne står ovenfor, ledernettverkene kan være en hensiktsmessig arena for å ta opp utfordringer som å øke styrken på fagprofesjonens stemme, eller å organisere barnehagen eller skolen på en måte som ivaretar pedagogenes tid til faglig oppdatering. Felles for alle enhetslederne, er ledernettverkenes sentrale rolle som lederstøtte i form av råd, veiledning og erfaringsdeling. Vi ser at enkelte utfordringer respondentene peker på kan ivaretas av nettverkenes rolle som støttefunksjon. Om ikke dårlig økonomi kan karakteriseres som et «wicked problem» i alle henseender, oppleves det som en klar belastning for alle enhetslederne, -og da kan ikke ledernettverkens rolle som støtte og veiledning underkjennes.

Men ser vi våre empiriske funn opp mot teori om «wicked problems», er det få av de utfordringer lederne inne helse og oppvekst kommer med som kan kategoriseres som nettopp «wicked problems».

6.2 Forskningsspørsmål 2

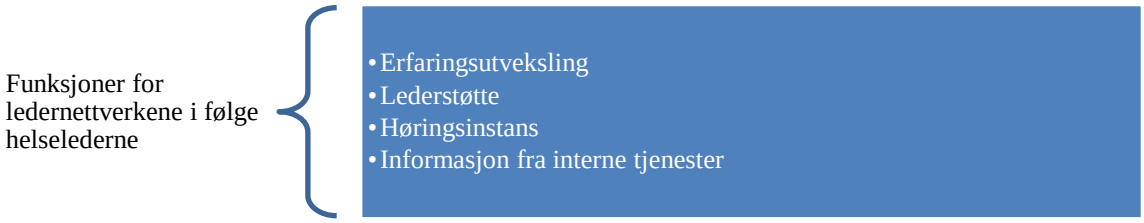
Hvilke typer funksjoner har ledernettverk for enhetsledere i Trondheim kommune? Vi ønsket å se nærmere på hva ledernettverkene er i dag; hva de brukes til i praksis. Hva slags saker står på agendaen? Blir komplekse utfordringer innenfor den aktuelle sektoren behandlet i ledernettverkene i dag? Dette var interessant for oss å finne ut av, - for å kunne besvare problemstillingen vår er det viktig å se på hvilke funksjoner de fyller i dag.

6.2.1 Empirisk analyse

Ledernettverk i Trondheim kommune har som tidligere nevnt eksistert siden 2004. Intensjonen var at nettverkene skulle fungere som støtte til den enkelte enhetsleder da innføringen av to-nivåmodellen i 2000 medførte at mer myndighet ble delegert fra rådmannen til den enkelte leder. Med to- ledelsesnivået; rådmannen med sine kommunaldirektører og enhetslederne, -kunne avstanden til nærmeste leder oppleves som stor. For å forhindre at enhetslederne ble stående «alene», ble nettverkene opprettet som et forum hvor de kunne utveksle erfaringer og få støtte av andre enhetsleder innen samme fagfelt. Vi ønsket med dette forskningsspørsmålet å få klarhet i hvilke *funksjoner* ledernettverkene har i dag, og

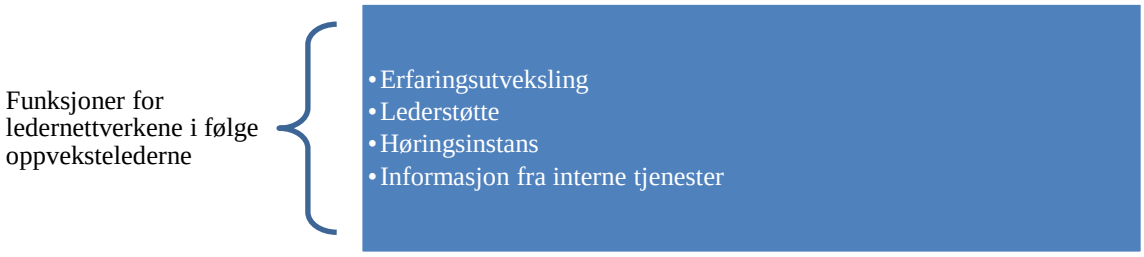
hvorvidt det er enkelte *forventinger* knyttet til nettverkene og hvilke *behov* de eventuelt dekker for lederne i dag. Våre empiriske funn vil kunnes si noe om dette. Vi vil først presentere disse funnene og deretter knytte disse til teori. Funn og analyse for helse- og oppvekstlederne vil bli presentert samlet.

Modellen nedenfor presenterer hva helselederne mener er funksjoner for ledernettverkene:



Tabell 19, Funn fra dybdeintervju med helselederne over hvilke funksjoner de mener ledernettverkene har

Modellen nedenfor presenterer hva oppvekstlederne mener er funksjoner for ledernettverkene:



Tabell 20, Funn fra dybdeintervju med oppvekstlederne over hvilke funksjoner de mener ledernettverkene har

Figurene beskriver hva respondentene selv peker på er ledernettverkenes mest sentrale funksjoner. Som figurene viser, er funnene de samme hos helse- og oppvekstlederne, noe som er en klar indikasjon på at enhetslederne fra begge fagfelt benytter ledernettverkene likt, selv om fagene er ulike. *Erfaringsutveksling*, ble dette nevnt av seks respondenter, altså 60 % av respondentene. Under temaet erfaringsdeling ble saker som deltakerne trengte råd og veiledning på tatt opp. Dette kunne være krevende saker som *tunge elevsaker*, hvordan de løste *det organisatoriske rundt spesialpedagogisk arbeid* osv. Det var oppvekstlederne som nevnte dette med erfaringsdeling flest ganger.

Det andre punktet som kom opp under funksjoner ledernettverkene har, er *lederstøtte.* Det var denne funksjonen som hadde det klart største fokuset blant respondentene våre. Samtlige enhetsledere snakket om at ledernettverkene fungerer som lederstøtte for dem. Det ble også påpekt at de med kortest erfaring som enhetsleder mottar veiledning og støtte av de mer erfarne i ledernettverkene. Det kan være konkrete *råd* på saker, *informasjon* om prosesser i kommunene eller *menneskelig støtte*. Flere snakket også om at denne lederstøtten bidrar til at jobben som enhetsleder blir mindre ensom. I ledernettverkene kan de møte andre ledere som kanskje strever med de samme utfordringene, og refleksjonen lederne i mellom oppleves svært verdifull.

En tredje funksjon som ledernettverkene har er å være en slags *høringsinstans*. Ni respondenter snakket om at ledernettverkene har denne funksjonen. Rådmannen ved den aktuelle kommunaldirektør sender saker ned til ledernettverkene for å få ledernes synspunkter. Dette kan være høringer på utkast til kommunens økonomiplan, høringer på endring av lovverk, eller høringer på sentrale endringer av kommunenes egne retningslinjer. Et eksempel på sistnevnte er hvor et av nettverksmøtene vi observerte utarbeidet et internt høringssvar på endringer av kommunens håndbok for rutiner i det spesialpedagogiske arbeidet. Det hender også at lederne i ledernettverket lager egne notater om saker de ønsker kommunens øverste ledelse skal få kjennskap til. Disse notatene sendes som regel til kommunaldirektør og/eller til representanter fra vedkommendes fagstab. Kommunaldirektør for helse og velferd er tilgjengelig for helselederne de dagene de møtes i nettverk, og kan også delta i nettverksmøter ved ønske eller behov. Kommunaldirektør for oppvekst og utdanning har ikke samme rutine på dette.

Den siste og fjerde funksjonen som alle lederne var innom, handler om dette med å ha *interne tjenester* på besøk i nettverkene. Interne tjenester som økonomitjenesten, byarkivet, kommuneadvokaten osv. blir invitert inn på saker lederne ønsker mer kompetanse på. De interne tjenestene kan også selv invitere seg inn for legge frem aktuell informasjon. På et av nettverksmøtene vi observerte kom en representant fra personaltjenesten på besøk og informerte om en ny «praksisbank» Trondheim kommune har innført. Her kan den enkelte enhet elektronisk legge inn ledige praksisplasser som aktuelle kandidater kan søke på.

Vi vil nå se på våre data, som omhandler hvilke funksjoner ledernettverkene innehar, fra den empiriske analysen opp mot den teorien vi har beskrevet i kapittel 3.

6.2.2 Teoretisk analyse

I dette kapittelet vil vi se på de data som vi kom frem til i den empiriske analysen der vi så på funksjoner for ledernettverkene. *Erfaringsdeling*, *lederstøtte*, *høringsinstans* og *informasjon*

fra interne tjenester ble beskrevet som de mest sentrale funksjonene for ledernettverkene i følge enhetslederne selv. Disse funnene vil vi se opp mot teori utviklet av Adizes, Børhaug, Gotvassli og Vannebo, Klaussen og tillegg til Hoppe og Reinelt og Wenger. Som nevnt i kapittelet ovenfor, vil vi også her presenter analysen for funn hos helse- og oppvekstlederne samlet, da de aktuelle funksjonene for nettverkene er identiske hos de to gruppene.

Adizes (1991) deler ledelsesfunksjoner inn i fire typer; *produksjon*, *administrasjon*, *entreprenørskap* og *integrasjon*, - forkortet til PAEI (Gotvassli & Vannebo, 2014). *Produksjon* beskriver faglig ledelse i organisasjonen, *administrasjon* handler om administrativ ledelse, *entreprenørskap* beskriver strategisk ledelse i forhold til omgivelsene, mens *integrasjon* handler om personalledelse. Det respondentene refererer til som *erfaringsdeling* i nettverkene, kan sees i sammenheng med funksjonen *produksjon* hos Adizes (1991). Produksjon beskriver altså lederens arbeid med for eksempel faglig oppdateringer innad i organisasjonen sin, veiledning av personalet og evaluering av tiltak. Ledernettverkene fungerer som et forum hvor enhetslederne utveksler erfaringer og deler kompetanse gjennom råd og veiledning på saker som faller inn under funksjonen *produksjon*. Det foregår altså ikke nødvendigvis produksjon i den betydningen Adizes la i begrepet i selve nettverket, men interaksjonen mellom medlemmene av ledernettverket bidrar til å forbedre, justere eller endre «produksjonspraksisen» på enhetene. Dette gjelder alle de typer enheter som våre respondenter representerer; helse- og velferdssenter, hjemmetjenester, barnehager og skoler, siden nettverk som arena for erfaringsdeling ble fremhevet fra alle hold. Samme argumentasjon kan for så vidt også gjelde funksjonene *administrasjon og integrasjon.* Saker som handler om den administrative delen av enhetslederjobben står også på agendaen til ledernettverkene. Dette kan for eksempel gjelde oppdateringer på felles-rutiner internt i Trondheim kommune. Det ene nettverksmøtet vi observerte hadde som tidligere nevnt besøk av en representant fra personaltjenesten som informerte om en ny tjeneste. Informasjon fra, - og dialog med de interne tjenestene som personaltjenesten er en del av, ble fremhevet som viktig for respondentene fra begge sektorer, og ledernettverkene er den foretrukne arenaen hvor slik kontakt foregår. Krevende personalsaker kan også bli satt på agendaen for nettverksmøtene, som eksempler på hvordan en sak kan, eller ikke kan løses. Disse sakene, hvor aktørene er anonymisert kan brukes som grunnlag for veiledning og råd fra nettverksmedlemmene til den aktuelle enhetslederen som strever med saken. *Lederstøtte* blir fremhevet av alle respondentene som en av ledernettverkenes viktigste funksjoner, men begrepet lederstøtte er kanskje litt utydelig og for å forklare det gav respondentene noen eksempler underveis i intervjuene. Eksempler på saker de mente de fikk lederstøtte på, var altså *vanskelige personalsaker*, *hvordan jobbe med det spesialpedagogiske feltet*, det å *holde seg oppdaterte på administrative verktøy* og det å ha *oversikt* over hva som skjer i resten av

kommunen og eventuell *gi rådmannen råd* gjennom notat på saker de mener er viktige. Ser vi disse eksemplene opp mot de fire funksjonene hos Adizes, så ser vi at lederne mener ledernettverkene gir støtte på alle fire funksjonene.

Adizes (1991) siste lederfunksjon kalles *entreprenørskap* som altså beskriver ledelse mot omgivelsene. Denne funksjonen har noe ulike navn, blant annet *utadrettet ledelse* eller *strategisk ledelse* (Gotvassli & Vannebo, 2014, s. 80). Deltagelse i ledernettverk kanskje i seg selv sies å være en del av enhetsledernes utadrettede ledelse. Gotvassli og Vannebo forsket på barnehagestyrere som strategiske aktører og beskriver i sin artikkel at strategisk ledelse også blir brukt innad i barnehagen i form av å legge til rette for kompetanseheving, tilgang til nok ressurser, organisering av osv. (Gotvassli & Vannebo, 2014, s. 88). Vi hevder det vil være grunn til å tro at dette også gjelder andre type enheter, slik at forskningen fra barnehagen har overføringsverdi til helse- og velferdssenter, hjemmetjenester og skoler. Å treffe andre ledere fra samme fagfelt, som i stor grad har de samme utfordringene, kan bidra til at den enkelte enhetsleders kompetanse i å drive et godt strategisk arbeid på enheten sin heves. Ledernettverkene er også en arena hvor enhetslederne treffer andre aktører fra kommune, fra representanter for ulike interne tjenester, til kommunaldirektør og fagstab som også deltar av og til. Legger vi dette sammen med nettverkenes funksjon som høringsinstans, hvor lederne inviteres til å bidra i kommunenes strategiske arbeid gjennom høringer og andre innspill, vil vi hevde at ledernettverkene er en del av ledernes utadrettede ledelse.

Klaussen (2001) benytter begrepene «lille og store fellesskapet», som vi også beskrev i kapittel 3.3.2 (Moen & Granrusten, 2014, s. 105). Det lille fellesskapet kan illustrere den *enkelte barnehage, skole* eller *helseinstitusjonen,* mens det store fellesskapet kan peke på *den overordnede organisasjonen*; i vårt tilfelle Trondheim kommune. Ledernettverkens funksjon, som enhetslederne selv peker på, kan, - ved å sette dem opp mot de store utfordringene de samme enhetslederne henviste til under det første forskningsspørsmålet, illustrere balansen mellom det lille og det store fellesskapet. Om den enkelte barnehage representerer det lille fellesskapet og hele Trondheim kommune det store, - kan vi kalle ledernettverket bindeleddet mellom dem? De funksjonene respondentene selv peker på, handler både om håndtering av dagliglivet på den enkelte enhet, som for eksempel erfaringsdeling og lederstøtte, og håndtering av mer utadrettede aktiviteter som dialog med kommunens øverste ledelse gjennom funksjonen som høringsinstans.

Hoppe og Reinelt deler ledernettverk inn i fire kategorier i sin artikkel. Disse er «*peer leadership network*», «*organizational leadership network*», «*field-policy leadership networks*» og «*collective leadership network*» (Hoppe & Reinelt, 2009). Ser vi på kategorien

«*peer leadership network*» som beskriver nettverk av ledere som møttes for informasjons- og erfaringsutveksling, ser at denne beskrivelsen også kan passe for ledernettverkene for helse- og oppvekstlederne i Trondheim kommune her. Våre respondenter snakket mye om at de møtes i ledernettverk nettopp for å utveksle erfaringer. I vår empiriske analyse fant vi at ledere uten lang fartstid bruker de mer erfarne lederne til både som støtte og til å dele erfaringer med. Tar vi for oss funksjonen som *lederstøtte* som alle våre respondenter var inne på og ser dette opp mot «peer leadership network», er nettopp støtte og det å motta råd viktig i slike nettverk. Som vi beskrev i kapitel 3.3 består slike nettverk av ledere med lik erfaring og samme type stilling. Våre ledernettverk består av deltakere som alle er enhetsleder, men med noe ulik erfaring i form av ulike grunnutdanninger og fartstid som leder.. Ser vi derimot bort fra dette med lik erfaring, faller ledernettverkene innenfor helse og oppvekst i Trondheim kommune under denne type nettverk, også når det gjelder den sentrale funksjonen lederstøtte.

Ledernettverkene blir brukt til *høringer*. De fleste respondentene fortalte at de opplever å ha mange saker på høringer, enten fra eksterne aktører eller fra sin kommunaldirektør. Dette kan være saker som kommunaldirektøren vil ha nettverkenes synspunkter på, men like gjerne er det ledernettverkene som gir sine synspunkter til direktøren på eget initiativ. Lederne ønsker selv å påvirke sine omgivelser. Ser vi nettopp dette opp mot de fire kategoriene hos Hoppe og Reinelt, kan vi plassere dette med høringer og nettverk under kategorien «*field-policy leadership network*» (Hoppe & Reinelt, 2009, s. 3). Denne type nettverk beskriver et nettverk av ledere som deler interesser og ønsker å påvirke omgivelsene. Da høringer kun er en del av ledernettverkenes agenda på et møte, så kan det jo stilles spørsmål ved om vi kan plassere ledernettverkene i denne kategorien. Ser vi høringen som en informasjonsutveksling så er vi inne på en annen kategori hos Hoppe og Reinelt nemlig «peer leadership network», altså et forum for erfaringsutveksling mellom likestilte ledere. Det samme kan gjelde nettverkenes funksjon som arena for dialog med interne tjenester. Sett opp mot Hoppe og Reinelts kategorier, kan vi igjen gjenkjenne kategorien «*peer leadership network*» der deltakerne møtes for å dele informasjon og erfaringer også med andre utenforstående aktører, som de interne tjenestene representerer i dette tilfellet.

Ledernettverkene fungerer på mange måter som praksisfellesskap som defineres av Hislop som en gruppe mennesker som har en bestemt aktivitet til felles og derfor har noe felles kunnskap, en følelse av felles identitet og noen felles overlappende verdier (Hislop, 2009, s. 167). Ledernettverkens funksjoner som lederstøtte og arena for erfaringsdeling kan harmonere godt med definisjonen av praksisfellesskap. Enhetslederne i nettverk har en bestemt aktivitet til felles; nemlig ledelse av et helse-og velferdssenter, en hjemmetjeneste, en barnehage eller en skole. De deler selvsagt store mengder kunnskap både om ledelse, men også om det

spesifikke faget deres institusjon representerer. Alle respondentene har grunnutdanning som enten sykepleier, førskolelærer eller lærer, og har dermed både kunnskap, verdier og identitet. Men praksisfellesskap eller «community of practises» oppstår av seg selv, er ad hoc, organisk og ikke- hierarkisk i følge Wenger (Rundberg, 3:2009), noe som ikke karakteriserer ledernettverkene som er initiert av kommunens øverste ledelse og er organisert innenfor klare rammer. Ledernettverket er ikke-hierarkisk, men som flere respondenter peker på, er det forventet at alle møter opp og deltar på møtene. Kommunaldirektør for helse har endog pålagt helselederne deltagelse. Det hevdes også at medlemmene i et praksisfellesskap har felles visjon om hva de kan bidra med i samfunnet, og de har felles profesjonelle standarder, felles verdigrunnlag og ofte et felles bilde av sin egen identitet (Busch, 2012, s. 76). Ledernettverkene deler i stort omfang verdier, profesjonelle standarder og identitet i kraft av sin fagbakgrunn. Dette er også tema som materialiserer seg i nettverksmøtene gjennom faglige diskusjoner og refleksjoner rundt profesjonenes stilling i samfunnet, slik noen respondenter snakket om i intervjuene. Ledernettverkene har mye til felles med praksisfellesskap, og slik vi vurderer det avhenger det saksavhengig hvorvidt nettverket fungerer som et prakisfellesskap. Enkelte ganger, hvor medlemmene deler erfaringer, rådgir og veileder hverandre, vil nettverket med rette kunne kalles et praksisfellesskap. Når andre saker, som en høringsuttalelse, eller et besøk fra interne tjenester står på agendaen, gjør det det ikke.

6.2.3 Oppsummering

Busch hevder at offentlige ansatte må følge med i det som skjer i samfunnet, slik at de ved behov kan tilpasse sine oppgaver til nye forventinger fra innbyggerne (Busch, 2012). I vår empiriske analyse fant vi at lederne innen helsesektoren beskriver ledernettverkene som et hjelpemiddel til å utføre jobben sin som leder. I tillegg er det tydelig at ledernettverkene bidrar til at holder seg oppdatert om det som skjer i kommunen og samfunnet for øvrig. Dette kan inneholde både erfaringsdeling, lederstøtte, høringer og informasjon fra interne tjenester.

Våre funn viser at ledernettverkene kan bidra som lederstøtte for alle Adizes fire ledelsesfunksjoner; produksjon, administrasjon, entreprenørskap og integrasjon. Dette viser den allsidigheten enhetslederjobben i Trondheim kommune innehar, og på mange måter hvor mangesidig ledernettverkene er for å støtte enhetslederne på ulike sider ved jobben.

Klaussens «lille og store fellesskap» er også lett å kjenne igjen i beskrivelsen av ledernettverkens funksjon og plassering innen for konteksten av Trondheim kommune som «det store fellesskapet». Klaussen (2001) hevder at lojaliteten har endret seg med tiden ved at lederne i større grad er lojal mot det store fellesskapet enn mot det lille (Moen & Granrusten,

2014, s. 105). For å problematisere Klaussens poeng, er det kanskje ikke lojaliteten som er snudd, men at lederne blir tvunget til å ha fokus på det store fellesskapet for å kunne løse utfordringer i det lille fellesskapet. Å ikke delta i de fora en som enhetsleder har muligheten til å påvirke kommunens strategiske planer, vil for eksempel kunne føre til at en mister innsikt i kommunens strategi og retning, noe som også kan påvirke arbeidet på enheten negativt.

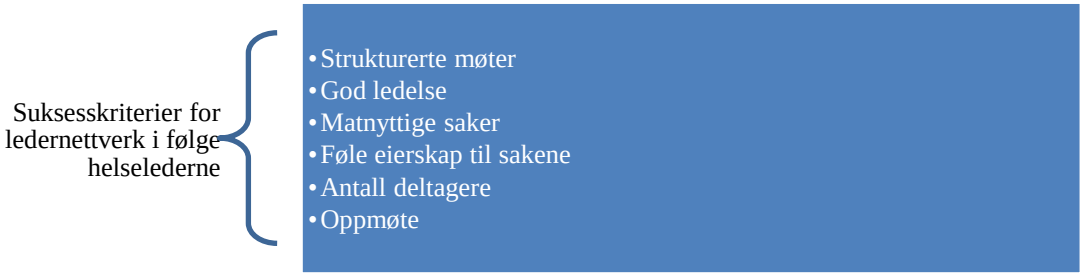
Ledernettverk bidrar med lederstøtte på ulike måter. Våre funn viser at ledernettverk hovedsakelig har fire viktige funksjoner for leder i sektorene helse og oppvekst i Trondheim kommune. De bidrar med *erfaringsdeling*, *lederstøtte*, som *høringsorgan*, og som *kontaktpunkt med de mest sentrale interne tjenestene*. Vi vil karakterisere ledernettverkene som «peer leadership network» slik Hoppe og Reinelt (Hoppe & Reinelt, 2009), beskriver dem. "Peer leadership network" beskrives altså som nettverk av ledere som treffes for informasjons- og erfaringsutveksling, og hvor det å gi og motta råd og støtte er sentralt. Både funn som angår selve innholdet, -altså hvilke saker som står på agendaen i nettverksmøtene, og enhetsledernes egne holdninger til nettverket og deres motivasjon for å delta, peker på den helt sentrale funksjonen ledernettverkene har som arena for erfaringsdeling og lederstøtte. Dette harmonerer godt med funnene våre angående ledernettverkenes funksjoner som erfaringsdeling og lederstøtte.

6.3 Forskningsspørsmål 3

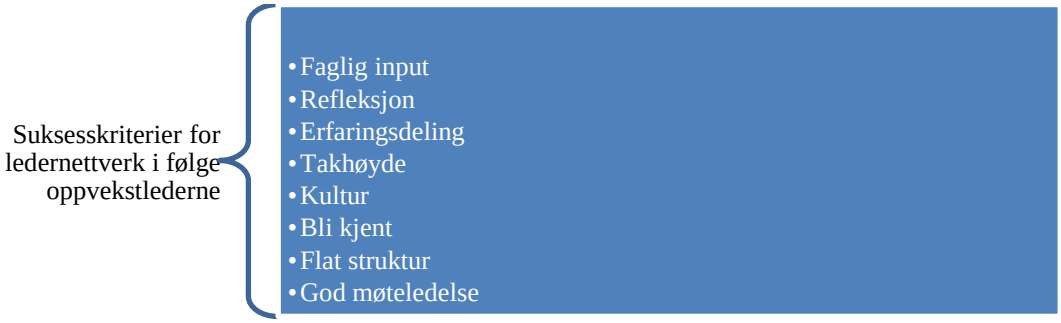
Problemstillingen vår spør om ledernettverkene kan være en god arena for å løse «wicked problems». For å kunne svare på dette, er det nødvendig å se nærmere på hva en *god arena* er, altså hva som må ligge til grunn for et godt ledernettverk. Derfor er vårt siste forskningsspørsmål: *Hva er de viktigste suksessfaktorene for ledernettverkene i Trondheim kommune?*

6.3.1 Empirisk analyse

Alle enhetslederne vi intervjuet ble bedt om å beskrive et godt ledernettverk. Svarene varierte, men det var likevel enkelte faktorer som gikk igjen. For å få forståelse av et godt nettverksarbeid, mente vi det var nødvendig å finne frem til hva som motiverte den enkelte til å delta i ledernettverket sitt. Nedenfor presenterer vi hva helselederne mener er sentrale suksessfaktorer for ledernettverkene:



Tabel 2l, oversikt over sukesskriterier i ledernettver i følge helselederne



Tabel 22, oversikt over sukesskriterier i ledernettver i følge oppvekstlederne

Disse figurene beskriver de suksesskriteriene for gode ledernettverk som enhetslederne var mest opptatt av i dybdeintervjuene. *Rammene* rundt møtene var i følge respondentene viktig for at nettverksmøtet ble godt. Det vil si gode og informative *møteinnkallinger*, en *tydelig møteledelse*, *antall deltagere* og *oppmøte*. Gode møteinnkallinger motiverte enhetslederne til å møte opp. Flere pekte på at antall deltagere har betydning for at diskusjonene og refleksjonene flyter lett. For mange deltagere kan føre til at ikke alle stemmene blir hørt. At enkelte medlemmer gjentatte ganger velger bort å møte til fordel for andre gjøremål, kan være et irritasjonsmoment. Oppmøte var noe alle respondenter var innom og som engasjerte enkelte av dem veldig. Her opplevde vi en del sterke følelsesuttrykk i intervjuene, da flere ledere utrykte sterk motstand mot de lederne som ikke møter på nettverksmøtene. De fleste lederne innen oppvekst mente at kommunaldirektøren måtte gå ut og si at det er møteplikt på ledernettverkene, noe kommunaldirektøren innen helse allerede har gjort. Det kom også et forslag om å sette inn møteplikt på ledernettverkene inn i lederavtalene som alle lederne i Trondheim kommune må signere med rådmannen hvert år.

Innhold i møtene dreide dette seg om hva som stod på agendaen og saksinnholdet. Respondentene delte dette i to deler; *faglige diskusjoner* som handler om å ha gode faglige diskusjoner der det er takhøyde for flere ulike meninger. Refleksjonene må være gode og det må være rom for høy temperatur. Dette gjelder også den andre delen som lederne la under kategorien saksinnhold; *erfaringsutveksling*. De mente at det å ha rom for uenigheter er et

suksesskriterium i seg selv. De nevnte også det å *dele erfaringer* med hverandre er en suksessfaktor for ledernettverkene. Faglige diskusjoner og erfaringsutveksling fører til at deltagerne får noe substansielt ut av møtene, i form av nye tanker og ideer.

Kultur i ledernettverkene har i følge respondentene betydning for hvorvidt nettverkene fungerer godt. God kultur settes i sammenheng med suksessfaktorene beskrevet ovenfor; at det er rom for refleksjoner og uenigheter som går på sak og ikke person. Motsatt, vil dårlig kultur i følge respondentene være om deltakerne tar uenigheter personlig, og hvor janteloven er sterk. *Kommunikasjonen* er her viktig i følge flere av lederne. God kommunikasjon vil være at nettverksmedlemmene tar ordet etter tur, lytter til hva andre har å si og viser generell respekt for ulikheter. Et par nettverk hadde *metakommunikasjon* på agendaen sin, hvor de har jevnlige stoppunkt for å reflektere rundt sine egne og hverandres forventninger til innholdet i nettverket og organiseringen av det. Andre respondenter var åpne om at nettverket sliter med kommunikasjonen, og anerkjente med det viktigheten av at kommunikasjonen fungerer for at nettverket skal fungere godt.

6.3.2 Teoretisk analyse

I den teoretiske analysen av nettverkenes suksessfaktorer, vil vi bruke Amundsens beskrivelser av godt nettverksarbeid hentet fra Schei og Kvistad, i tillegg til Schei og Kvistads eget arbeid.

Ser vi på dette med innhold først, mente lederne at sentrale suksessfaktorene er *gode faglige refleksjoner* og *erfaringsutveksling*. Dette kan stemme med det Amundsen (2005) hevder er faktorer som fremmet nettverksarbeid. Dette er *klare mål*, *felles verdigrunnlag*, *utfordringer* og *fagkunnskap* (Schei & Kvistad, 2012, s. 44). Når det gjelder *klare mål* for nettverket, pekte oppvekstlederne på at det oppleves uklart hva slags forventninger kommunens øverste ledelse har til nettverkene. Det ble uttrykt ønske om at kommunaldirektøren for oppvekst klargjør hva ledernettverkene skal være, og at de formaliseres ved å plasseres på organisasjonskartet for Trondheim kommune. Med dette kan det hevdes at en av suksessfaktorene er delvis fraværende, -spesielt på oppvekstsiden.

Når det gjelder *kultur*, ble dette med metakommunikasjon nevnt i noen av intervjuene. Det handlet å kommunisere med hverandre om hvordan en ønsker at kommunikasjonen skal være internt i nettverket. Som vi skrev i teorikapittelet er en avklaring av forventinger til hverandre et kjennetegn på et godt nettverk (Schei & Kvistad, 2012, s. 44). For de nettverkene som i følge respondenter ikke fungerer optimalt, kan det nettopp være uavklarte forventninger som er problemet. Dette ble det påpekt av en leder; vedkommende håpte at nettverket skulle gjennom en slik prosess for å optimalisere nytten av å sitte i nettverket. Kultur handler også

om *felles verdigrunnlag* slik Amundsen peker på. Alle respondentene representerer *fagprofesjoner* med sterke verdier; både sykepleierfaget og de pedagogiske profesjonene har sterke historiske røtter hvor verdigrunnlaget kan virke samlende innenfor det enkelte fagfelt. Respondentene mente nettopp *felles fagbakgrunn* kunne være ett av suksessfaktorene bak nettverkene slik de fungerer i dag, noe Amundsen også peker på. I refleksjonene rundt andre måter å organisere nettverkene på, kom denne holdningen tydelig til syne.

Struktur var den suksessfaktoren som ble viet mest oppmerksomhet hos lederne vi snakket med. Når det gjelder struktur kom dette med *ledelse av nettverksmøtene*, *antall deltakere* og *oppmøte* opp. Schei og Kvistad har laget en liste over hvilke punkter som kan være suksessfaktorer for nettverk. De hevder først at det må være *gjensidig forpliktende*, noe som respondentene selv pekte på, gjennom å være opptatt av at alle medlemmene skal stille på møtene. Som nevnt var det sterke følelser rundt dette at enkelte ledere jevnlig velger bort nettverksmøtene. Tar vi utgangspunkt i Schei og Kvistads forskning, vil ikke de nettverkene der det jevnlig uteblir deltakere kunne karakteriseres som et optimalt nettverk. Dette bekreftet også en respondent som hevdet at ved at når noen ikke møter opp, så øker arbeidsbyrden på de øvrige deltakerne som igjen skaper generell frustrasjon internt i gruppa. Høringssvar og notater som skal svares ut krever arbeidsinnsats av nettverksmedlemmene, og disse oppgavene går som regel på omgang. Om noen da utelater å møte, blir det mer å gjøre for de resterende medlemmene. Det var et ønske fra oppvekstlederne at møteplikten skal formaliseres fra kommunenes øverste ledelse. *Møteplikt* peker også Schei og Kvistad på. De mener at det må avklares på forhånd om det skal være møteplikt eller frivillig oppmøte på nettverksmøtene. Pollit og Bouckart mener det motsatte, og mener at nettverkene fungerer best om de oppfattes som frivillige (Pollit & Bouckaert, 2011, s. 20). Respondentene gav tydelig uttrykk for at nettverkene skulle formaliseres på en måte som tydeliggjør møteplikten, altså det motsatte av hva Pollit og Bouckart mener.

En annen suksessfaktor som Schei og Kvistad mener er viktige for nettverkene er dette med *antall deltakere* (Schei & Kvistad, 2012, s. 46). De mener at et nettverk vil fungere best med 6-7 motiverte deltakere. De lederne vi snakket med satt i nettverk med et deltagerantall som varierte fra 7 til 26 stykker. Ut i fra det Schei og Kvistad mener er dette et for stort antall deltagere til at nettverksarbeidet kan fungere godt. Dette var også noen respondenter inne på. De mente at det ville være heldig om rådmannen reduserer antall deltagere. De mente at slik ledernettverkene i dag fremstår, -er de for mange deltagere i hvert nettverk, noe som fører til at de lar være å ta opp en del saker de ellers ville hatt nytte av å diskutere med andre enhetsledere. Et eksempel her er personalkonflikter som lederne står i. Et nettverk med 16 medlemmer oppfattes ikke som riktig arena for å ta opp slike problemer og blir derfor ikke

diskutert i særlig grad. Forslag om å redusere antall medlemmer av hvert nettverk ble nevnt av flere ledere innen både helse og oppvekst.

Et annet punkt under struktur er dette med *ledelse*. Alle lederne mente at god ledelse er sentralt for et godt nettverksmøte. De vil ikke ha en formell leder av nettverket, men en person som kan administrere det enkelte møtet. Dette bekrefter også Schei og Kvistad. De mener et nettverk bør velge en *koordinator* som kan være et bindeledd mellom medlemmene. Denne koordinatoren kan ha ansvaret for innkallingen og holde trådene mellom samlingene. Koordinatorrollen kan gå på omgang. Nesten alle lederne vi snakket med har en slik ordning i sitt nettverk, hvor ledelsen av møtene går på omgang og hvor vedkommende har ansvaret for blant annet innkalling og saksliste. Der nettverkene ikke fungerer helt optimalt i følge noen av respondentene, var det nettopp ledelse av nettverksmøtene som ble pekt på som en utfordring. Det kan være for lite og svak ledelse, for mye utenomsnakk og en for stor del av nettverksmøtene ble brukt som «søppelkasse» av de enkelte medlemmene. En oppvekstleder hevdet de trengte veldig stram møteledelse av sitt nettverk for at nettverket i det hele tatt skulle fungere. Om ledelsen var for svak, kunne enkelte av deltakerne ta all plass i diskusjonene og overkjøre de andre deltakerne. Et punkt Schei og Kvistad peker på her, er at dette må avklares på forhånd og underveis i nettverksarbeidet, noe som lederne i de ledernettverkene som ikke fungerte så godt sa at de ikke hadde utført (Schei & Kvistad, 2012, s. 45). Den lederen som var mest fornøyd med sitt ledernettverk, og som ikke ville endre på noe, -pekte på at de hadde en årlig runde på forventinger til hverandre og nettverket. De hadde altså klare mål som Amundsen (2005) peker på (Schei & Kvistad, 2012, s. 44).

6.3.3 Oppsummering

Ledere i sektorene i helse og oppvekst peker i hovedsak på tre faktorer som definerer suksessfulle nettverk. Disse tre er *innhold*, *kulturen* og *strukturen* på ledernettverksmøtene. Vi ser at disse faktorene i stor grad overlapper hverandre. For eksempel vil suksessfaktorer som gjelder innhold ha sammenheng med struktur i betydning gode møteinnkallinger og referat. Andre strukturelle suksessfaktorer kan være klare mål, tydelige forventninger og god møteledelse, noe både respondenter og teori peker på. Klare mål dreier seg også om kommunaldirektørenes forventninger til nettverkene, og et ønske fra enhetslederne om en klargjøring av nettverkenes egentlige misjon. Klare mål er også en av Amundsens suksessfaktorer for et godt nettverk.

Alle respondentene var opptatt av kulturen innad i nettverket. Eksempler på hva respondentene la i begrepet kultur er kommunikasjonen mellom deltagerne og om det var rom og takhøyde for uenigheter. Flere respondenter var inne på at tid til å bli kjent med hverandre

må prioriteres. Dette vil legge grunnlaget for god kommunikasjon og en positiv kultur i nettverkene. Både teori (Amundsen 2005) og vår empiri hevder at strukturen i nettverkene er en viktig suksessfaktor. Flere respondenter hevdet at mangelfull møteledelse ikke bidro til gode nettverksmøter. I de ledernettverkene som fremstod som gode var det avklart og tydelig ledelse innad i nettverket. De nettverkene som fremstod som mindre gode var det dette med struktur, i betydning møteledelse, gode møteinnkallinger og referat. Oppsummert vil vi hevde at de viktigste suksessfaktorene i ledernettverkene i Trondheim kommune er klar struktur, møteledelse, relevante saker, ikke for mange deltagere og jevnt oppmøte.

7 Konklusjon

Vi har i forrige kapittel oppsummert og konkludert våre tre forskningsspørsmål og vil i dette kapittelet oppsummere og konkludere den overordnede problemstillingen vår. Til slutt vil vi si noen om studiets betydning for praksis.

7.1 Den overordnede problemstillingen og våre funn

Vår overordnede problemstilling spør om *ledernettverkene i Trondheim kommune kan være en god arena for å løse «wicked problems»*. Ved hjelp av tre forskningsspørsmål har vi forsøkt å besvare denne problemstillingen.

Våre tre forskningsspørsmål er:

I hvilken grad er bruken av ledernettverk nyttig for å løse utfordringer sektorene helse og oppvekst står ovenfor?

Hvilke typer funksjoner har ledernettverk for enhetslederne i Trondheim kommune?

Hva er de viktigste suksessfaktorene for ledernettverkene i Trondheim kommune?

Svarene respondentene gav på de tre forskningsspørsmålene viser oss at lederne i helse og oppvekst i Trondheim kommune setter stor pris på sine ledernettverk. Våre funn viser at ledernettverkene kan være med å løse mange av utfordringer som sektorene helse og oppvekst står ovenfor. Respondentene peker på ulike problemområder når de skal identifisere utfordringer innen sin sektor. Vi ser at enkelte utfordringer de beskriver kan løses på den enkelte enhet, mens andre kan finne sin løsning i dagens ledernettverk. Likevel ser vi at de mer omfattende utfordringene de beskriver krever samhandling med aktører utenfor nettverket.

Det store flertallet av respondentene finner mye lederstøtte i sine respektive ledernettverk og vil ikke være nettverkene foruten. Ulike former for lederstøtte var uten tvil det funnet som skilte seg ut hva funksjon angår. Enhetslederne kjenner helt klart et behov for å treffe likesinnede enhetsledere både for støtte, gode råd og informasjon. Likevel viser våre funn at det også finnes ledernettverk i Trondheim kommune som ikke fungerer optimalt. Det kan være ulike grunner til det, - svak eller ikke-inkluderende kommunikasjon mellom medlemmene, eller at noen nettverk sliter med å få alle til å møte. Vi vil presentere våre tanker rundt forbedringer på dette punktet i kapittel 7.2.

Generell struktur, møteledelse, interessante saker, kommunikasjon og oppmøte er suksessfaktorer som oftest ble nevnt av respondentene. Det var ingen store ulikheter i svarene fra helselederne og oppvekstlederne, men det var en klar oppfatning blant alle respondentene at en viss form for struktur er viktig for godt nettverksarbeid. Vi kan oppsummert si at vi har funnet likhetstrekk med det teorien angir som suksesskriterier for nettverk. Vi må likevel påpeke at teoribakgrunnen vi har benyttet for å belyse suksessfaktorer for nettverkene ikke er utarbeidet for ledernettverk, men for ulike fagnettverk.

Vi har nå gjort en kort oppsummering av forskningsspørsmålene våre. For å kunne få svar på hovedproblemstillingen vår, var vi avhengige av å stille de riktige forskningsspørsmålene, og vi vil hevde å ha funnet tilstrekkelig empiri for å kunne besvare dem slik vi har vist ovenfor.

Hovedproblemstillingen vår stiller spørsmål hvorvidt ledernettverkene i Trondheim kommune kan være en god arena for å løse utfordringer som defineres som «wicked problems». Svarene vi fikk gjennom forskningsspørsmålene tyder på at ledernettverkene er en god arena for å løse utfordringer som ikke krever tverrsektorielle løsninger. Likevel viser det seg at en del av de utfordringer som respondentene nevnte i intervjuene og som kan defineres som «wicked problems» ikke kan løses i ledernettverkene slik de er organisert i dag. Det samme gjelder for en del av de utfordringene vi ble presentert for i observasjonene og i dokumentene. Årsaken til dette er slik vi ser det, sammensetningen av deltakerne i ledernettverkene, da ledernettverkene i dag består av deltakere fra samme fagfelt. Enhetsledere for ulike institusjoner innen samme sektor sitter i ulike nettverk, for eksempel sitter rektorer og barnehagestyrere i adskilte nettverk, selv om de tilhører samme sektor. Selv om dette fremheves som en «svakhet» ved nettverksorganiseringen av mange respondenter, er det ingen som ønsker å bytte ut ledernettverkene slik de er organisert i dag. En mulig annen organisering av ledernettverkene som inkluderer flere fagfelt, må i følge respondentene ikke erstatte dagens ordning, men heller komme som et tillegg. På grunn av sammensetning av deltagerne i ledernettverkene slik de fremstår i dag, er ikke dette en hensiktsmessig arena for å

løse «wicked problems» som i følge teorien krever samarbeid mellom aktører fra ulike etater og sektorer.

Vi er kjent med at oppvekstområdet har felles nettverk der ledere fra alle tjenester i oppvekst sitter sammen, men respondentene oppfatter ikke dette nettverket som et reelt nettverk. Oppvekstlederne anser dette «nettverket» som et informasjonsmøte og ikke som en arena der de sammen kan løse utfordringer, dele erfaringer eller lære av hverandre. De peker på at det er organiseringen av dette felles «nettverket» som er grunnen til dette. Spesifikt peker de på at dette felles «nettverket» har for mange deltakere, at agendaen bærer preg av enveis-dialog, og at mange oppvekstledere lar være å møte. Disse felles «nettverkene» på oppvekstområdet er ikke heller ikke en god arena for å løse «wicked problems», da flere av suksessfaktorene for et godt nettverk mangler.

Vi har i kapittel 4, -forskningsmetode, begrunnet valgene vi har tatt i arbeidet med denne avhandlingen og beskrevet hvilke valg vi har tatt i løpet av prosessen. Vi mener nok at ved å velge annerledes på enkelte punkt, kunne vi ha styrket vår avhandling ytterligere. Vi kunne for eksempel ha foretatt en metodetriangulering og gjennomført en kvantitativ undersøkelse ved å sende en quest-back til alle enhetslederne innen oppvekst- og helse i Trondheim kommune i tillegg til dybdeintervjuene, observasjonene og dokumentanalysen. Vi ville da fått et bredere perspektiv og kunne sammenlignet funnene fra to ulike metoder. Likevel vil vi hevde at vår avhandling viser hvordan lederne i helse og oppvekst i Trondheim kommune oppfatter ledernettverkene og hvorvidt de er egnet for å løse «wicked problems» eller ikke.

Tidligere forskning har vist at nettverk er utbredt både i privat og offentlig sektor. Nettverk kan brukes til å styre, samhandle, lære eller dele erfaringer. Vi har ikke funnet mye teori spesifikt om ledernettverk i offentlig sektor. Da vi har innhentet empiri kun i én kommune og ikke har hatt som mål å generalisere til andre kommuner i denne avhandlingen, så er dette noe andre forskere kunne ha sett på. Det ville vært interessant å se om andre kommuner, fylkeskommuner eller statlige organisasjoner har ledernettverk og om de organiseres på samme måte som i Trondheim kommune. Ved å sammenligne ledernettverk fra flere offentlige organisasjoner, ville en kommet enda nærmere et klart svar på hvorvidt ledernettverk i offentlig sektor kan være arena for å løse komplekse utfordringer.

7.2 Studiens betydning for praksis

Gjennom arbeidet med denne avhandlingen har vi møtt mange engasjerte og lojale enhetsledere i Trondheim kommune som ser det som sin viktigste oppgave å bidra til å løse de utfordringene som finnes i offentlig sektor.

Det er utenfor enhver tvil at nettverkene fungerer som en helt sentral form for lederstøtte for enhetslederne. Flere respondenter beskriver nettverkene som de eneste formen for lederstøtte de har i Trondheim kommune. De fleste enhetslederne prioriterer nettverksmøtene,- likevel finnes det nettverk som ikke fungerer så godt som de burde. Det er ulike grunner til dette, men for dårlig kommunikasjon fører til frustrasjoner og uteblivelse fra nettverksmøtene.

Klare rammer og mandat for ledernettverkene er et ønske fra flertallet av respondentene våre. Konkrete forslag var å innføre møteplikt og plassere nettverkene på organisasjonskartet.

Enhetsledere vi har intervjuet har uttrykt at det å delta som respondent i våre undersøkelser har bidratt til økt refleksjon rundt ledernettverkene og hvordan de fungerer. Ved å forske på Trondheim kommune, har vi også påvirket organisasjonen ved å oppmuntre enhetsledere til å reflektere rundt nettverkene sine, stille kritiske spørsmål ved organiseringen av dem, og til å komme med nye ideer og tanker om hva ledernettverkene skal være i fremtiden. Flere innad i Trondheim kommune har vist stor interesse for avhandlingen, og uttrykker nysgjerrighet og spenning rundt funnene våre.

Vi kan nå på slutten av prosessen merke av flere viser interesse for ledernettverkene i kommunen, hvordan de er organisert og hvilket mandat de har. Ved at flere aktører viser interesse for fenomenet ledernettverk, kan tiden nå være inne for at Trondheim kommune ser nærmere på hvilket mandat nettverkene skal ha, og på hvilken måte de best kan organiseres. En slik evaluering av ledernettverkene synes for oss å være legitim, da til dels store lederressurser blir brukt i ledernettverkene. Ledernettverkene består av store mengder fag- og lederkompetanse samlet på ett sted, og kan ha stor gjennomføringskraft ved riktig bruk.

8 Referanseliste

Agranoff, R. (2007). *Managing within networks. Adding value to public organizations.* Washington DC: Georgetown University Press.

Benington, J., & Moore, M. (2011). Public Value in Complex and Changing Times. I J. Benington, & M. Moore, *Public value theory & practice* (ss. 1-30). London: palgrave macmillan.

Berg, M. (2010). *Ledelse verktøy og virkemidler.* Oslo: Universitetsforlaget.

Bolman, L., & Deal, T. (2010). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler.* Oslo: Gyldendal akademisk.

Busch, T. (2011). Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. I E. Irgens, & G. Wennes, *Kunnskapsarbeid - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 141-153). Bergen: Fagbokforlaget.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner.* Bergen: Fagbokforlaget.

Busch, T., Heichlinger, A., Johnsen, E., Klausen, K., Murdock, A., & Vanebo, J. (2013). *Publi Management in the Twenty-first Century.* Oslo: Universitetsforlaget.

Busch, T., Johnsen, E., Klaussen, K., & Vanebo, J. (2011). *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser.* Oslo: Universitetsforlaget.

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D., & Ludvigsen , K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen.* Bergen: Fagbokforlaget.

Christensen, T., Egeberg, M., Larsen, H., Lægreid, P., & Roness, P. (2012). *Forvaltning og politikk.* Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P., & Røvik, K. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Intrument, kultur, myte.* Oslo: Universitetsforlaget.

Coghlan, D., & Brannick, T. (2012). *Doing action research in your own organization.* California: Sage Publications Ltd.

Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis.* London: Routledge.

Gibbs, G. (2007). *Analysing Qualitative data.* London: SAGE.

Gotvassli, K. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner. Rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim: tapir akademiske forlag.

Gotvassli, K.-Å. (2011). Den gode prestasjon- rasjonalitet eller intiusjon, teft og følelser. I E. Irgens, & G. Wennes, *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner* (ss. 42-61). Bergen: Fagbokforlaget.

Gotvassli, K.-Å., & Vannebo, B. (2014). Barnehagestyreren som strategisk aktør- barnehagen som læringsarena. I S. Mørreaunet, K.-Å. Gotvassli, K. Moen, & E. Skogen, *Ledelse av en lærende barnehage* (ss. 77-100). Bergeb: Fagbokforlaget.

Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction og "leadership". *Human Relations,* 58:1467.

Hatch, M. (2011). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver.* Oslo: abstrakt forlag.

Heywood, A. (2007). *Politics.* Hampshire: Palgrave Macmillan.

Hislop, D. (2009). *Knowledge management in organizations.* New York: Oxford University Press.

Hofstad, H. (2013). *uio.no.* Hentet fra https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/37540/dravhandling-hofstad.pdf?sequence=1

Hoppe, B., & Reinelt, C. (2009, January 19.). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *Leadership quarlerly, Elsevier*.

Jacobsen, D. (2012). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Kristiansand: HøyskoleForlaget.

Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor.* Bergen: Fagbokforlaget.

Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling.* Bergen: Fagbokforlaget.

Kommunesektorens organisasjon. (u.d.). *ks.no.* Hentet fra http://www.ks.no/PageFiles/43446/131017-18_Innovasjon%201.pdf

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal akademisk.

Kvistad, K., & Søbstad, F. (2009). *Kvalitetsarbeid i barnehagen.* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Løkken, G., & Søbstad, F. (1997). *Observasjon og intervju i barnehagen.* Otta: TANO.

Moen, K., & Granrusten, P. (2014). Eksterne forventninger til barnehagen som læringsarena for barn -konsekvenser for ledelse. I S. Mørreaunet, K.-Å. Gotvassli, K. Moen, & E. Skogen, *Ledelse av en lærende barnehage* (ss. 101-126). Bergen: Fagbokforlaget.

NESH. (2014, april 16.). *www.etikkom.no.* Hentet fra www.etikkom.no: https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/

Nielsen, J., & Repstad, P. (2006). Når mauren skal være ørn - om å analysere sin egen organisasjon. I F. Nyeng, & G. Wennes, *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (ss. 245-274). Oslo: Cappelens akademisk forlag.

Nyeng, F. (2010). *Vitenskapsteori for økonomer.* Trondheim: Abstrakt forlag.

Nyeng, F., & Wennes, G. (2006). *Tall tolkning og tvil -bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring.* Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Nærings- og fiskeridepartementet. (2015, Januar 28.). *Lovdata.no*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-16-69

Olsen, K.-R. (2010). Faglige nettverksgrupper - en strategi for læring og utvikling. I E. Høihilder, & K.-R. Olsen, *Veiledning av nye lærere i skole og barnehage* (ss. 93-98). Oslo: Pedlex Norsk Skoleinformasjon.

Pollit, C., & Bouckaert, A. (2011). *Public management reform. a comparative analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian state.* New York: Oxford.

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode.* Bergen: Fagbokforlaget.

Roberts, N. (2000). *sfu.ca.* Hentet fra http://journals.sfu.ca/ipmr/index.php/ipmr/article/view/175

Rundberg, M. (3:2009). Wengers praksisfellesskap. *Bedre skole* , 54-59.

Røiseland, A., & Vabo, S. (2012). *Styring og samstyring - governance på norsk.* Bergen: Fagbokforlaget.

Schei, S., & Kvistad, K. (2012). *Kompetanseløft. Langsiktige tiltak i barnehagen.* Oslo: Universitetsforlaget.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). *Netværksstyring - fra goverment til governance.* Fredriksberg C: Roskilde Universitetsforlag.

Trondheim kommune. (u.d.). *Trondheim.kommune.no*. Hentet fra http://www.trondheim.kommune.no/

Trost, J., & Jeremiassen, L. (2010). *Interview i praksis.* København: Hans Reizels forlag.

9 Vedlegg

1. Invitasjon til deltakelse til intervju
2. Guide for dybdeintervju
3. Invitasjon til deltakelse i observasjon
4. Observasjonsguide

Vedlegg 1 Invitasjon til dybdeintervju

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Våre navn er Ella Marie Ingdal og Ros-Mari Berre, og vi er studenter ved Hint/Hist/CBS. Vi er nå i ferd med å skrive en avsluttende masteroppgave i Public Administration (MPA). Oppgaven skal handle om ledernettverk og «wicked problems», med et perspektiv som er rettet mot Trondheim kommune. Vi er interesserte i å se på hvordan ledernettverk fungerer i dag og om de kan brukes til å løse fremtidige «wicked problems».

For å finne ut av dette ønsker vi å intervjue følgende informanter; enhetsledere i oppvekst og utdanning og helse. Det er ønskelig at alle har erfaring med nettverk og er villig til å la seg intervjue i et semistrukturert og personlig intervju. Spørsmålene vil i hovedsak dreie seg omkring temaet ledernettverk. Spørsmålene er på bakgrunn av problemstillingen:

Er ledernettverk i Trondheim kommune en god arena for å løse wicked problems?

Dersom det er ønskelig kan intervjuguide bli tilsendt på forhånd. Som forskere har vi et ønske om å kunne benytte båndopptaker under intervjuet, men dersom dette ikke er ønskelig hos informanten vil vi etterkomme dette. Prosjektet avsluttes 15.mai og all informasjon vil bli anonymisert. Etter transkribering av intervju vil eventuelle lydfiler bli slettet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Det er frivillig å delta og informanten kan trekke seg så lenge studien pågår uten å måtte oppgi noen nærmere begrunnelse. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Studien er meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Håper du synes dette virker interessant og at du kan tenke deg å stille som informant. Ta gjerne kontakt dersom det skulle være noe du eller dere lurer på. Du kan også kontakte vår veileder Berit Vannebo, ved DMMH, på e-post: berit.vannebo@hint.no.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen.

Mvh Ella Marie Ingdal og Ros-Mari Berre

Telefon:

Ella M. Ingdal: 922 98 638

Ros-Mari Berre: 950 89 189

Mail: rosmariberre@gmail.com

Mail: ellaingdal@gmail.com

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien « Er ledernettverk i Trondheim kommune en god arena for å løse wicked problems»?

Navn ……..

Signatur …….

Telefonnummer …….

Vedlegg 2 Guide til dybdeintervju

Guide for dybdeintervju

Hvordan kan ledernettverk en god arena for å løse wicked problems?

Tema 1: Respondentens bakgrunn

1.1. Personlige opplysninger

Kjønn

Alder

Arbeidssted

1.2. Kompetanse og erfaring

Formell kompetanse

Erfaringsbakgrunn

Fartstid i Trondheim kommune

Fartstid som enhetsleder

Tema 2: Ledernettverk i Trondheim kommune

2.1. Organisering av ledernettverk

1. Hvor lenge har du/dere deltatt i dette ledernettverket?

2. Hva er bakgrunn for dette nettverket? Hvem tok initiativ til nettverket? Hvem har ansvaret for organisering av nettverket?

3. Hvor mange deltagere er det i ditt ledernettverk?

4- Hvem deltar i ditt ledernettverk?

5. Hvordan er arbeidet i dette nettverket organisert?

- Hvor ofte møtes dere (hyppighet)?
- Lengde på møtene
- Hvor holdes møtene?

6. Hvem lager agendaen for nettverksmøtene?

- Hvordan og av hvem publiseres de?

7. Hvem skriver referat?

- Hvordan og hvor publiseres de?

8. I hvilken grad er du fornøyd med organiseringen av nettverket? Hvordan fungerer ledernettverket som støtte til deg som leder?

- På hvilken måte?
- Hvorfor ikke?
- På hvilken måte skulle de vært organisert bedre om de skulle fungert som lederstøtte for deg?

9. Deltar du i flere nettverk/ledernettverk? I så fall hvilke? Hvilken funksjon har disse nettverkene sammenlignet med ledernettverket du deltar i?

2.2. Tema og innhold i ledernettverkene

1. I hvilken grad har ditt ledernettverk nedfelt noen retningslinjer for form og innhold?

- Hvem har utformet disse retningslinjene?
- Hvordan evalueres disse retningslinjene? Hvordan evalueres innhold?

2. Hvilke saker blir tatt opp i nettverksmøtene?

- Hvorfor disse sakene?

Er deltagerne enige om hvilke saker som bør diskuteres?

3. Er det noen saker som «velges bort»?

- Hvilke?
- Hvorfor?

4.Er det noen saker/tema som er vanskelige å ta opp i disse nettverkene?

- Hvilke?
- Hvorfor?
- Hva skjer når noe «problematisk» tas opp?

5.Er det noen saker det er stor uenighet omkring?

- Hvilke?
- Hvorfor?

6.På hvilken måte legger evt. kommunaldirektøren føringer for nettverket? Gi eksempler

- Hva er de dine tanker om dette?

2.3 Holdninger til ledernettverk

1. Hva synes du er det mest positive ved å sitte i ledernettverk?

2. Kan du gi noen eksempler på hvordan ledernettverk kan bidra med:

- Lederstøtte
- Innsikt i kommunenes strategiske arbeid
- Annet?

3. Hva er din motivasjon for å delta i nettverksmøtene?

4. Hva slags behov vil du si at ledernettverkene dekker for deg?

- Lederstøtte
- Innsikt i kommunenes strategiske arbeid
- Annet?

5. Hva slags behov vil du si at ledernettverkene ikke dekker for deg?

- Lederstøtte
- Innsikt i kommunenes strategiske arbeid
- Annet?

6. Kan du gi noen eksempler på at det eksisterer noen negative følger av å sitte i ledernettverk?

- Resultat
- Kost/nytte
- Annet?

Tema 3: **Suksesskriterier for ledernettverk**

3.1 Gode nettverksmøter

1. Hva bidrar etter din mening til et godt nettverksmøte? Hva kjennetegner et godt/produktivt møte?

   Alternativer?

   1. Kan du gi eksempler på hvilke grep som kan tas for at møtene skal være «gode»?

2. I hvilken grad vil du si at et godt møte er det samme som et produktivt møte?

4. Hvem har ansvaret for at møtene er gode / produktive?

- Intern justis?

5. I hvilken grad har tema for møtet/sakslisten betydning for om det blir et godt/produktivt møtet?

6. Hva kjennetegner møter som etter din mening ikke er:

- Gode
- Produktive

6. Når dere diskuterer saker i nettverket: hvor ligger din lojalitet?

- Internt i nettverket
- Mot Rådmannen
- Mot enhet

7. Når dere diskuterer saker i nettverket: hvor oppfatter du at andres lojalitet ligger?

- Internt i nettverket
- Mot Rådmannen
- Mot enhet

8. På hvilken måte bidrar du til at nettverksmøtene blir gode?

9. Hvordan sikrer du at sakene du ser på som viktige blir fulgt opp?

3.2 Andre løsninger

1. Kan du se for deg alternative måter å organisere ledernettverk på?

1. I hvilken grad ser du for deg at det kan gjøres endring innen eksisterende rammer?

- Hvilke?
- Hvorfor?
- Hvorfor ikke?

3. I hvilken grad ser du behovet for mer radikale endringer?

- Hvilke?
- Hvorfor?
- Hvorfor ikke?

4. Ser du at det eksisterer noen argumenter for å avvikle ledernettverkene?

- Hvilke?
- Hvorfor?
- Hvorfor ikke?

Tema 4: Utfordringer i offentlig sektor

4.1 Utfordringer

1. Hva er etter din mening de største utfordringene innen din sektor i dag?

- Hvilke interessenter er sentrale/involverte i disse utfordringene?
- Hvilke interessenter burde være involverte for å løse disse utfordringene? Gi eksempler.
- Hvilke interessenter må være involverte for å skape gode prosesser? Gi eksempler

2. I hvilken grad er disse utfordringene felles med andre deler/etater av kommunen?

- Hvilke samarbeid eksisterer i dag?
- Hvilke samarbeid er det behov for å utvikle for å møte disse utfordringene?

3. I hvilken grad bidrar ledernettverk til å løse disse utfordringene? Gi eksempler

4. Et wicked problem blir definert som.... I hvilken grad ser du slike problemer/utfordringer i din sektor?

4.2 Løsninger

1. Hvordan tenker du vi best kan løse de største utfordringene

- Innen din sektor
- Innen kommunen
- Innen offentlig sektor

2. I hvilken grad kan vi best finne løsninger på de ulike wicked problems du skisserte tidligere (i spm. 4. over)?

3. Hvordan tror du ledernettverkene kan bidra til å løse slike utfordringer? Gi eksempler

4. I hvilken grad bidrar ledernettverkene til å øke kvaliteten på tjenestene kommunen yter?

5. Hva slags hindringer slik du ser det, ligger i veien for å løse disse utfordringene?

- På egen enhet
- I egen sektor
- I kommunen
- I offentlig sektor

Takk for intervjuet!

Vedlegg 3 Invitasjon til deltakelse i obserasjon

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Våre navn er Ella Marie Ingdal og Ros-Mari Berre, og vi er studenter ved Hint/Hist/CBS. Vi er nå i ferd med å skrive en avsluttende masteroppgave i Public Administration (MPA). Oppgaven skal handle om ledernettverk og «wicked problems», med et perspektiv som er rettet mot Trondheim kommune. Vi er interesserte i å se på hvordan ledernettverk fungerer i dag og om de kan brukes til å løse fremtidige «wicked problems».

For å finne ut av dette ønsker vi å observere følgende informanter; nettverksmøter for enhetsledere i oppvekst og utdanning og helse. Vi vil ha en tilbaketrukket rolle under møtet. Observasjonen er på bakgrunn av problemstillingen:

Er ledernettverk i Trondheim kommune en god arena for å løse wicked problems?

Som forskere har vi et ønske om å kunne benytte båndopptaker under observasjonen, men dersom dette ikke er ønskelig hos informanten vil vi etterkomme dette. Prosjektet avsluttes 15.mai og all informasjon vil bli anonymisert. Etter transkribering av intervju vil eventuelle lydfiler bli slettet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Det er frivillig å delta og informanten kan trekke seg så lenge studien pågår uten å måtte oppgi noen nærmere begrunnelse. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Studien er meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Håper du synes dette virker interessant og at du kan tenke deg å stille som informant. Ta gjerne kontakt dersom det skulle være noe du eller dere lurer på. Du kan også kontakte vår veileder Berit Vannebo, ved DMMH, på e-post: berit.vannebo@hint.no.

Dersom dere har lyst å være med på observasjonen, er det fint om dere skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen. Det er en forutsetning at alle deltagerne på nettverksmøtet samtykker, og skriver under på vedlagte samtykkeskjema.

Med vennlig hilsen Ella M. Ingdal og Ros-Mari Berre

Telefon:

Ella M. Ingdal: 922 98 638

Ros-Mari Berre: 950 89 189

Mail: rosmariberre@gmail.com

Mail: ellaingdal@gmail.com

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien «Er ledernettverk i Trondheim kommune en god arena for å løse wicked problems»?

Navn…….

Signatur ……. …….

Telefonnummer ……..

Vedlegg 4 Observasjonsguide

Lysbilde 1

Organisering Hva ser vi etter?	Hva så vi?
Antall deltakere i nettverksmøtet?	
Hvordan styres nettverksmøtet? - Formell ledelse - Uformell ledelse	

Lysbilde 2

Organisering Hva ser vi etter?	Hva så vi?
Følges saklista? - eksempler: - Hva med eventuelt saker?	Ja Nei
Hvordan startes og avsluttes sakene?	

Lysbilde 3

Deltakelse Hva ser vi etter?	Hva så vi?
Er det noen som får flere eller færre henvendelser? - På hvilken måte?	Ja Nei
Er det noen som tar ordet mer enn andre? -På hvilken måte?	Ja Nei

Lysbilde 4

Deltakelse Hva ser vi etter?	Hva så vi?
Er det rom for refleksjon? På hvilken måte?	Ja Nei
Fattes det beslutninger? På hvilken måte tas beslutningene?	Ja Nei

Lysbilde 5

Deltakelse Hva ser vi etter?	Hva så vi?
Er det utenomsnakk? - eksempler:	Ja Nei
Kommer det frem uenigheter? -eksempler:	Ja Nei
Hvis ja, kommer man frem til enighet? -eksempler:	Ja Nei

Lysbilde 6

Innhold Hva ser vi etter?	Hva så vi?
Hvilke type saker blir tatt opp under nettverksmøte? - Faglige saker? - Høringer? - Daglige utfordringer?	
Er det saker som kan defineres som lederstøtte? Eksempler:	Ja Nei

Lysbilde 7

Innhold Hva ser vi etter?	Hva så vi?
Er det saker som går på tvers av sektorer? -eksempler:	Ja Nei
Er det saker som omhandler nettverkets fagområde? -eksempler:	Ja Nei