

Kritisk prøving av resonnementer omkring dyadisk lederskap og nettverksdirigenten innenfor teorier om nettverksledelse.

.

Masteroppgave for
Heidi Salvesen (Thomassen) og
Trine Lise T. Enersen

FORORD

Mange burde takkes, for mange har hjulpet oss med denne oppgaven. Takk til våre menn som har tatt mye ansvar på hjemmebane når vi har brukt til på å jobbe med oppgaven. Takk til våre barn som har uttrykt at de synes vi har brukt mye tid på skolearbeid. Nå er vi ferdig!
En stor takk til vår veileder Morten Øgård for god veiledning og hans entusiasme for vår oppgave.

Kristiansand 01.12.12

Trine Lise T. Enersen og Heidi Salvesen

Innhold

FORORD.....	2
TABELL OG FIGUR OVERSIKT	5
KAPITTEL 1.....	6
TEMATISERING AV OPPGAVEN	6
Hvorfor er dette emnet interessant?	6
Hvorfor denne problemstilling?	7
Hva konkret skal vi gjøre?	7
Hva er et nettverk?	8
KAPITTEL 2.....	16
FORSKNINGSDESIGN	16
Undersøkellesdesign	16
Intensiv eller ekstensiv design?.....	16
Metodisk tilnærming	17
Kvantitativ metode	17
Kvalitativ metode	17
Reliabilitet og validitet	18
Innsamling av data	20
Analyse av data	24
KAPITTEL 3.....	25
NETTVERKSDIRIGENT OG DYADISK LEDERSKAP: HVA BETYR DET EGENTLIG I NETTVERKSSAMMENHENG?	25
Hva er en teori?	25
Hva er nettverksledelse?.....	26
AMFS funksjonene - aktivisering, mobilisering, fokusering og syntetisering.	26
Aktivering	27
Fokusering.....	27
Mobilisering	28
Syntetisering.....	28
PAIE-skjema: Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør.....	28
Produsentrollen.....	30
Entreprenørrollen	30
Administratorrollen	30
Integratorrollen.....	30
Blandingsforholdet mellom de ulike rollene	31
Nettverksdirigenten	31
Dyadisk nettverksledelse.....	31
Teoretisk forankring av den uavhengige variabelen	33
Kontingensteori	33
Kontingensteoriens deterministiske karakter	35
Teorier om kjønn og ledelse.....	36

Profesjonsteorier.....	39
KAPITTEL 4.....	42
PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN	42
Roller i nettverkene	42
Lokalisering av nettverket.....	43
Tillit til de andre deltakerne i nettverket	43
AMFS- funksjonene	44
PAIE- bedre beskrivelse av nettverklederens roller?	50
Dyadisk nettverksledelse	53
Nettverksdirigent.....	54
Oppsummering	55
KAPITTEL 5.....	56
HVA ER FORKLARINGEN PÅ HVORFOR TEORIEN TIL HAUG (2009) IKKE ER SÅ UNIVERSELL SOM HAN ANTYDER?	56
Kontigensteorien	56
Kontigensteoriens deterministiske karakter	58
Teorier om kjønn og ledelse.....	60
Profesjonsteori.....	63
KAPITTEL 6.....	68
OPPSUMMERING/ AVSLUTNING	68
LITTERATURHENVISNINGER	74
INTERVJUGUIDE	76
REGISTRERINGSSKJEMA	80

TABELL OG FIGUR OVERSIKT

Figur/Tabell:	Viser:	Side
1-1	Powell. Stylized Comparison of Forms of Economic Organization	8
1-2	Forskjeller og ulikheter mellom ulike typer samarbeid med organisatorisk overbygging	11 og 12
2-1	Oversikt over de ulike egenskapene informantene kunne velge mellom når de skulle beskrive hvilken rolle de mente at passet til dem og deres rolle i nettverkene.	22
3-1	Ledelsesroller og funksjoner i hierarki og nettverk	28
4-1	Oversikt over fordeling av ulike PAIE roller i nettverkene	50
4-2	Oversikt over de PAIE roller opp mot tidligere studier og Haugs doktorgradsavhandling.	51

KAPITTEL 1

TEMATISERING AV OPPGAVEN

Hvorfor er dette emnet interessant?

Bakgrunnen for valg av studie til vår masteroppgave har lang historie. Da vi begynte på masterstudiet kjente vi ikke hverandre, og vi hadde begge planer om å skrive masteroppgaven innen egne fagfelt. Men for hvert nytt semester dukket det opp nye spennende temaer som kunne være interessant for en masteroppgave. Da vi begynte å lære om nettverk og nettverkledelse fikk vi kunnskap om et tema som var meget dagsaktuelt for arbeidslivet vårt, og vi hadde forelesere som gav emnet en ny dimensjon og refleksjoner som medførte et høyt engasjement. Vi kjente oss igjen i situasjoner som ble beskrevet, fikk ny lærdom og fikk en bedre plattform å stå på, med hensyn til nettverksarbeid i eget virke.

Vi arbeider begge som ledere i en norsk kommune, og har en opplevelse av at det stadig blir flere nettverkssamarbeid mellom kommunene. Offentlig sektor står ofte ovenfor utfordringer som er vanskelige å løse alene, og søker dermed bistand fra andre kommuner for å høyne kvaliteten på sine tjenester. I tillegg blir det ofte en økonomisk utfordring å gjennomføre det som er pålagt, og kommunalt ansatte får ikke alltid den effektiviteten på produksjonen av tjenestene som er ønsket. Etter å ha arbeidet i nettverk med andre kommuner ser man at utfordringene kan løses på en ny måte. Flere kommuner får det ikke til alene og er gjensidig avhengige av hverandre for å lykkes. Oppgavene for norske kommuner oppleves stadig å bli flere, effektiviteten må økes og kvaliteten bedres innenfor samme kostnadsramme. Som leder må man organisere og strukturere hverdagen på en ny måte. Nettverksarbeidet er satt mer i system en tidligere, og det blir en ny ledelsesoppgave. Men er det slik at nettverk er en effektiv måte å organisere dette arbeidet på? Vi er usikre og ønsker å se nærmere på dette.

Vi skal se på ledelse i ulike typer profesjons nettverk. Grunnen for at vi skal gjøre dette kan kort oppsummeres i to årsaker:

1. Regionen vi er en del av har opprettet mange nettverk de senere år. Det kan være interessant å se hvordan disse ledes.

2. Det er også teoretisk interessant. Haug (2009) laget en doktoravhandling på IKT-baserte nettverk. Vi lurer på om teorien han utledet i sin doktorgradsavhandling kan ses på som en universell teori for alle typer av kommunale nettverk.

Problem stillingen vår er todelt, og lyder som følger:

1. Er Haug (2009) sin teori om nettverkleidelse og dyadisk lederskap en universell teori om ledelse i nettverk?
2. Hva kan forklare eventuelle avvik eller avvikende trekk, fra Haug (2009) sin teori?

Hvorfor denne problemstilling?

Grunnen til at vi har valgt denne problemstillingen og ønsker å teste ut Haug (2009) sin tese i IKT-baserte nettverk er mer tilfeldig. Haug var en av våre forelesere og utfordret oss på om det ikke kunne være interessant å teste ut hans funn. Vi tygde litt på det, og kom etter hvert til at det kunne vært artig. Vi satte oss mer inn i hans doktorgradsavhandling og gjennomførte eksamen innen nettverksfeltet høsten 2011. Vi hadde også tydelige tanker om hva et nettverk innen vårt fagfelt burde og kunne inneholde. På denne måten ville vi kunne se en liten bit av virkeligheten, innenfor nettverk på ulike fagfelt i kommunal sektor. Tema for masteroppgaven var dermed fastlagt.

Hva konkret skal vi gjøre?

Vi skal intervjuere ledere innenfor ulike kommunale sektorer på Agder. De utvalgte sektorene er barnehage, helsesøster på helsestasjon, barneverntjenesten, SLT-koordinator innen forebyggende enhet, en administrasjonsmedarbeider og sist, men ikke minst, en informant fra skolesektoren.

Haug (2009) har i sin doktoravhandling sett på nettverkslederskap innen IKT-området. Vi ønsker å se om den type lederskap som Haug (2009) fant, også er den type lederskap som benyttes i andre typer nettverk i kommunene. Hvilke valg som blir gjort med hensyn til forskningsdesign og innsamling av data blir nærmere presentert i kapittel to.

Hva er et nettverk?

Følgende er en definisjon på nettverk: “ We define network form of organization as any collection of actors that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange.”(Podolny og Page,1998:59). Definisjonen fremhever tre momenter som skiller seg fra marked og hierarki.

1. flere enn to aktører
2. som har gjentatte og vedvarende relasjoner,
3. og uten en formell autoritet som kan avklare konflikter.

Det er viktig å understreke at nettverk i dette perspektivet ikke er en erstatning for, men er et supplement til marked og hierarki.

Vi kommer tilbake til nettverk og nettverkdefinisjonen senere. Først ønsker vi å kikke tilbake i historien og se på fremveksten av nye samarbeidsformer i lokalforvaltningen og hvordan de har utviklet seg.

Først går vi noen år tilbake, og ser på hvordan offentlig sektor har vært organisert det siste århundre, og hvordan utviklingen ser ut i dagens samfunn. Utviklingen har gått fra Public Administration via New Public Management til Governance tenkningen.

I førkrigskommunen var det vekt på lokal deltakelse, lokalt felleskap og det lokale handlingsrommet. Fra omkring 1980- tallet var det fokus på omstilling, fornyelse, konkurranseutsetting, nye organisasjonsformer og markedstilpassing. Markedsbedrifter kommer på banene isteden for den tradisjonelle kommunale måten å løse utfordringene på. Det oppstår samarbeid på tvers mellom private og offentlige instanser og skillet dem imellom blir mindre. Samarbeid horisontalt øker stadig, det oppstår nye typer samarbeid og den typiske hierarkiske strukturen som rådet tidligere på 1900 tallet avtar. Det man ser er konturene av noe som kan se ut som en ny organisering, med fokus på nettverk. Det kan se ut som nettverksstrukturer vokser opp og det er flere og flere kommuner som organiserer arbeidet gjennom nettverk (Christensen og Læg Reid, 1999). Med bakgrunn i dette hevder flere (Haug

2009) at dette medfører en annen måte og styre på. Når man samarbeider mer horisontalt enn vertikalt (hierarki) blir det mer likeverd mellom partene.

Vi sitter med en oppfatning av at det er blitt en trend å sette i gang nettverk innen kommunal sektor. Det er grunn til å tro at nettverk er kommet for å bli, men i hvor stor mengde og med hvilken hensikt er for oss uklart. Samtidig ser vi på nettverk som et supplement til hierarkisk struktur og markedsorganisme. Kommunal sektor bør benytte seg av ulike måter og organisere og strukturere seg på.

Dersom man går tilbake i tid og ser hva nettverksforskere mente, vil vi trekke frem Powell (1991) sine synspunkter. I utgangspunktet var han kritisk til nettverk, men ønsket å vurdere om man eventuelt kunne kalle nettverk for en egen organisasjonsform. Hierarki og marked var to andre typer organisasjonsformer som ble benyttet i offentlig sektor på det tidspunktet. For å få svar på dette lagde Powell (1991) tabell 1-1. I tabellen prøvde han å sette styringsformene opp i mot hverandre for å se hva som skilte dem.

Tabell 1-1: Stylized Comparison of Forms of Economic Organization

EGENSKAPER	MARKED	HIERARKI	NETTVERK
VIKTIGSTE MEKANISME	Kontrakter Opphavsrett	Relasjon mellom ansatt og regler	Komplementær styrke
KOMMUNIKASJONS FORM	Prising	Rutiner	Relasjoner
GRAD AV FLEKSIBILITET	Høy/gjør som du vil	Lav	Medium
GRAD AV FORPLIKTELSE	Lav	Medium/høy	Medium/høy
KLIMA/TONE	Presisjon/Mistanke	Formell/byråkratisk	Åpen/felles fordeler
VALG	Uavhengig	Avhengig	Gjensidigavhengighet
KONFLIKTLØSNING	Forhandle / rettssak	Disiplin/overvåkning	Gjenytelser/frykt for dårlig rykte

Som tabell 1-1 viser kom Powell (1991) frem til at nettverk burde ses på som en egen organisasjonsform. Han mente at nettverk burde skilles fra hierarki og marked og at tabellen viser er tre svært ulike former for organiseringer. Nettverk var en mer uformell måte å organisere seg på, og i følge Powell (1991) det var tillagt mer rom for utvikling og innovasjon.

Det finnes mange ulike typer nettverk. Jacobsen (2010) trekker frem ni vanlige former for samarbeid. Disse er muntlig samarbeidsavtale, annen form for samarbeid basert på skriftlig avtale, Kommunelovens § 27 samarbeid, Lov om interkommunale selskaper, Lov om aksjeselskaper, Lov om stiftelser, Administrativt verskommunesamarbeid, Vertskommunesamarbeid med felles nemnd og Samkommune samarbeid. Disse blir ytterligere presentert i tabell 1-2.

Jacobsen (2010) har definert elementer som han mener utgjør en minimumsdefinisjon til interkommunale nettverk. Disse er i følge Jacobsen (2010) at man bør ha et sett av noenlunde likestilte aktører. Med dette mener at han at det i hovedsak bør være kommuner sammen med andre kommuner, men det kan også være fylkeskommuner, stat, frivillige eller private. I tillegg må man som aktør avsette et sett med ressurser, slik som tid, kapital og arbeidskraft. Tilslutt er det viktig å ha et felles mål for å løse en eller flere oppgaver.

Ifølge Jacobsen (2010) er interkommunalt samarbeid mer enn det minimumsdefinisjonen tilsier. Det fins også nettverkssamarbeider hvor man har en mer formell strukturell overbygging av samarbeidet. I den sammenheng ses interkommunalt samarbeid mer som formaliserte allianser enn løse nettverk (Jacobsen, 2010). Jacobsen (2010) har i tabell 1-2 operasjonalisert nettverksorganisasjonen til Powell, og delt den opp i flere ulike nettverk. Videre viser tabell 1-2 ulikheter og likheter mellom de ulike nettverkssamarbeidene.

Figur/ tabell 1-2: Forskjeller og likheter mellom ulike typer samarbeid med organisatorisk overbygging. (Jacobsen, 2010).

Lovhjemmel for samarbeid: tre typer:	Kommuneloven.§ 27	Administrativt vertskommune samarbeid (kommuneloven.§ 28b)	Vertskommune samarbeid med felles nemnd (kommuneloven.§ 28 c)
Rettssubjekt	Kan være	Nei	Nei
Organisatorisk overbygning/oppsettelse av felles organ	Styre, kan ha egen administrasjon	Nei, ingen overordnet Interkommunalt organ	Ja Opprettelse av felles nemnd
Ansvar	Ubegrenset	Uaktuelt	Uaktuelt
Valg av styremedlemmer	Kommunestyre velger repr. til styret.	Ingen felles folkevalgt organ	Hver deltakerkommune velger minst to representanter i nemnda.
Hva slags avtale? Minstekrav?	Samarbeidsavtale med minstekrav til vedtekter.	Skriftlig samarbeidsavtale Fylkesmannen skal orienteres om etablering av samarbeidet.	Idem. Samme krav som i 28b, i tillegg krav til bestemmelser om antall representanter i nemnda fra den enkelte deltaker.
Krav om kapital?	Nei	Uaktuelt	Uaktuelt
Kan private delta?	Nei	Nei	Nei
Uttreden/frist	Et år, men kan fravikes i avtale.	Et år, men kan fravikes i avtale.	Et år, men kan fravikes i avtale.
Opplysning av samarbeidet	Ved enighet mellom deltakerne.	Ved enighet mellom deltakerne. Med øyeblikkelig virkning om deltakerne er enige.	Ved enighet mellom deltakerne. Med øyeblikkelig virkning om deltakerne er enige.
Hva er modellen tilpasset til?	Kan få myndighet til å treffe beslutninger i saker som angår drift og organisering.	Ikke avgrenset modell, men tilpasset lovpålagte oppgaver, offentlig myndighetsutøvelse, oppgaver og avgjørelser (etter delegert myndighet) i enkeltsaker eller saker som ikke er av prinsipiell betydning.	Ikke avgrenset modell, men tilpasset lovpålagte oppgaver, offentlig myndighetsutøvelse, oppgaver og avgjørelser (etter delegert myndighet) i enkeltsaker eller saker som ikke er av prinsipiell betydning.

Lovhjemmel for samarbeid, tre typer:	Interkommunalt selskap(IKS)	Interkommunalt aksjeselskap (AS)	Samkommuner (Ikke lovfestet)
Rettssubjekt	Ja	Ja	Eget rettssubjekt
Organisatorisk overbygning/oppsett av felles organ	Representantskap og styre. Daglig leder/ egen administrasjon.	Generalforsamling og styre. Daglig leder/ egen administrasjon.	Ja. Opprettelse av felles politisk sammensatt organ. Egen administrasjon.
Ansvar	Ubegrenset	Begrenset til aksjekapital	Prorataansvar for hver deltakerkommune.
Valg av styremedlemmer	Kommunestyre velger representanter til representantskap som selv velger medlem til styret.	Kommunestyre velger eventuelt styrerepresentanter, eiere deltar på generalforsamling.	Samkommunerepresentanter (minst tre pr deltakerkommune) må velges av og blant kommunestyrets medlemmer+ ha egen administrativ leder.
Hva slags avtale? Minstekrav?	Selskapsavtale med minstekrav til vedtekter.	Stiftelsesdokument med minstekrav til vedtekter.	Samarbeidsavtale med minstekrav
Krav om kapital?	Nei	Minimum 100 000	Nei
Kan private delta?	Nei	Ja	Nei
Uttreden/frist	Et år, men kan fravikes ved avtale.	Ingen frist. Reguleres av Kap. VIII regler om omsetning av aksjer og fisjon(deling).	Ett år, hvis ikke lengre oppsigelsestid er avtalt.
Oppløsning av samarbeidet	Samtykke av samtlige eierkommuner og godkjenning av departementet.	Generalforsamlingen treffer vedtak med minst 2/3 flertall, om ikke annet er bestemt i lov.	Ved enighet mellom deltakeren.
Hva er modellen tilpasset til?	Primært oppgaver av forretningsmessig art.	Oppgaver av forretningsmessig art.	En samkommunes kompetanse vil bero på innholdet i samarbeidsavtalen. Tenkt for et omfattende samarbeid om myndighetsoppgaver.

Som tidligere nevnt lagde Powell en inndeling med tre ulike organisasjonsformer. Jacobsen (2010) tar det et steg videre og bryter nettverket ytterligere ned. Han deler nettverk opp i ulike samarbeidsformer. Vi skal se hvordan våre nettverk kan passe inn i Jacobsen (2010) sin inndeling. Noen av våre nettverk er en avart av Knutepunkt Sørlandet, eller andre overordnede samarbeid mellom kommuner på Sørlandet. Det vil si at de ikke er aksjeselskaper, interkommunale selskaper, administrative vertskommunesamarbeid, samkommuner eller andre nettverkstyper. Med andre ord ser det ikke ut som våre nettverk passer inn i Jacobsen (2010) sin nettverksinndeling slik som vist i tabell 1-2.

Våre informanter vektlegger det sosiale aspektet. Integrasjon og samhold er essensielt. Genuine nettverk er nettverk som er løse, uten formell autoritet. Våre nettverk er muligens genuine nettverk som er ”spunnet” ut av ”overnettverk”, hvor det viktigste er å ha en møteplass.

Med ”overnettverk” mener vi nettverk som er en del av en større sammenheng hvor det finnes nettverk på ulike nivå. Et eksempel på dette kan være Knutepunkt Sørlandet. Helse, sosial og omsorgsnettverket og oppvekstnettverket er eksempler på ”overnettverk” i Knutepunkt Sørlandet. Disse nettverkene har igjen ulike ”undernettverk” som har spesialiserte fagområder. Oppvekstnettverket er delt opp i Barnehagenettverk og Skolenettverk og Helse, sosial og omsorgsnettverk som har et eget ”barnevernsnettverk.”

Nettverkene våre er løse, og det er ikke høy grad av forpliktelser. Det ser ut som det er mangel på avtaler mellom kommunene på felles mål og strategier, og hver kommune som er representert med en aktør, styrer ”sin egen skute”.

Vi vurderer at Kommunelovens § 27 samarbeid trolig er det samarbeid som er mest lik på Powell sin nettverksmodell. I dette samarbeidet har man en høy grad av forpliktelse, det er skrevet avtale som kun kan oppløses ved enighet. Nettverket er bygget på relasjoner mellom de ulike aktører og det er en gjensidig avhengighet til hverandre i nettverket. Videre er det en viss grad av fleksibiliteten og tonen bør være bra da det arbeides mot felles målsetning.

Videre er det viktig å se på hva slags type handlingsrom nettverk gir til ledelse. Det er ingen formell leder i nettverket, og heller ingen som kan bestemme over hverandre. Spørsmålet er

da hvordan et nettverk kan ledes? I nettverk, hvor det er noe mer rom for ledelse, så beskriver Northouse (2012) ulike faktorer når det gjelder nettverksledelse i sin bok *Leadership - Theory and Practice*. Den første faktoren omhandler at det pågår en kontinuerlig prosess mellom ansatte og ledelse. Det er en gjensidig påvirkningsmulighet mellom leder og ansatt. Faktor nummer to er at ledelsen må være tilstede for å ha innflytelse på dem som ledes. For det tredje pekes det på at nettverkledelesen skjer i grupper. Gruppene kan ha ulik størrelse og ulik form. Hvilken kontekst lederskap utøves i, har også betydning for lederskapet. Tilsist påpeker Northouse at den strategi leder velger å ha for å nå bedriftens og eget mål er essensielt i lederskapet. Man må ha en strategi hvor alle drar i samme retning, og alle har det samme målet.

Det må også stilles spørsmålstegn ved hvem som skal utøve lederskapet når det ikke er en formell leder i de nettverkene som vi har sett på. Nettverk i norske kommuner i dag er utbredt og det er en del av den daglige struktur og organisering av arbeidet i kommunene. Det åpner seg muligheter for å løse utfordringer som man ikke klarer å håndtere alene. O'Toole i Haug (2009) fremholder at det vil være aktører i nettverket som forsøker å danne allianser/ undergrupper mot felles løsninger for den utfordring eller mål nettverket har. Disse alliansene kan være en måte å løse utfordringen med at det ikke er formell autoritet i nettverket. O'Toole sier videre at fravær av autoritet gjør at nettverkslederen må bruke strategier i større omfang for å oppnå det man ønsker. For eksempel gjennom mekling og koordinering. I våre nettverk ser det ikke ut til at noen av deltakerne har tatt på seg denne oppgaven. I nettverkene til Haug (2009) var det dyadene som drev arbeidet i en viss retning mot felles måloppnåelse. Vi stiller da spørsmålstegn ved om hvordan arbeidet i gruppene drives fremover uten denne form for nettverkledeles.

KAPITTEL 2

FORSKNINGSDESIGN

Undersøkellesdesign

Vårt utgangspunkt for oppgaven er å gjøre en kritisk prøving av Haug (2009) sin tenkning om nettverksledelse. For å gjøre det må vi se nærmere på hvordan vi skal gå frem. Haug (2009) gjorde sin doktoravhandling på IKT- feltet og vi ønsker å benytte hans intervjuguide på andre kommunale felt. For å gjøre dette må vi først ta stilling til hvilke undersøkelsesdesign vi kan benytte i studie.

Intensiv eller ekstensiv design?

Ulike problemstillinger har behov for ulike undersøkelsesdesign, her delt inn i intensiv- og ekstensiv design. Intensiv design går i dybden på noen få enheter og ser som regel på enkeltstående tilfeller for å få frem et helhetlig bilde av et fenomen. I motsetning til intensiv design som får frem individuelle forskjeller, er ekstensiv design mer generell og generaliserbar. Dette designet omhandler mange enheter og vil beskrive et fenomen i stedet for å få frem en forståelse av fenomenet (Jacobsen, 2005). Vi har valgt intensivt design i vår oppgave. Vi ser på få enheter og på enkeltstående tilfeller og forsøker å få frem et bilde av et fenomen. Hvert av disse undersøkelsesoppleggende har sterke og svake sider. Det er et stort problem at slike undersøkelser blir spesifikke og at de kun forholder seg til en spesiell kontekst eller til noen få enheter.

Det er videre mulig å dele dette opp i teoretisk og statistisk generalisering. Teoretisk design innebærer at vi ut fra et mindre antall observasjoner/ case, danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen. Men om denne teorien er gyldig i andre kontekster enn den som er studert, er derimot vanskelig å slå fast (Jacobsen, 2005). Statistisk generalisering innebærer at man med en viss grad av usikkerhet kan påstå at det vi har studert i en eller noen få kontekster, også vil gjelde i andre kontekster. Her generaliserer vi fra ett utvalg av enheter til et større utvalg av enheter som vi ikke har studert

(Jacobsen, 2005). Det vil være nødvendig å foreta en avveining mellom intensive og ekstensive design og mellom teoretisk og statistisk generalisering.

Vi har valgt å intervju syv ulike deltakere i nettverk. Disse er tilfeldig valgt ut. Vi anvender respondenter fra ulike felt innen helse, oppvekst, administrasjon og omsorgsektoren. Kommunene som er representert kommer fra Vest- Agder og Aust- Agder. På bakgrunn av dette, er det naturlig for oss å velge intensivt design og en teoretisk generalisering.

Metodisk tilnærming

Kvantitativ metode

Kvantitativ metode er en metode som forholder seg til tall og det som er målbart. Dette kan arte seg slik som spørreskjema med faste svar alternativer. Telling og måling er vanlige former for kvantitative metoder. I kvantitative metoder er hovedprinsippet nøyaktighet og i det store og hele er undersøkelsesopplegget lagt før datainnsamlingen starter. Resultatene blir ofte fremstilt i tabeller, grafer eller i andre statistiske fremstillinger.

Kvalitativ metode

En kvalitativ metode benyttes ofte når det skal gjøres individuelle intervju, observasjon eller gruppeintervju. Dette er en metode for å samle inn kunnskap for å undersøke hvilke mening hendelser og erfaringer de som opplever dem har, og hvordan de kan forstås og tolkes av andre. Dette er en metode man kan bruke for å forstå en bestemt situasjon eller tolke den gitte situasjonen. Ifølge Jacobsen (2005) egner kvalitativ metode seg ofte til å avklare et uavklart tema nærmere, og til å få frem nyansert beskrivelse av temaet. Kvalitativ metode er også best egnet der vi vet lite om studiets tema og problemstillingen er noe uklar. Dette mener vi er sentralt i forhold til studiet vi skal gjøre. Ulempen ved å benytte denne metoden er at man ikke kan trekke bastante konklusjoner og generalisere resultatet på bakgrunn av et for lite utvalg. Videre vil man ikke kunne sikre intervjuobjektet anonymitet og dette vil kunne påvirke svaret til informanten.

Vi velger et kvalitativt undersøkelsesopplegg, og vi mener at kvalitativ metode er helt nødvendig å benytte i våre case. Vi skal prøve å få frem hvordan våre informanter opplever og

tolker nettverksmøtene som ledere og samtidig si noe om hva som vektlegges i det nettverket de er aktører. Ledelse i nettverk er et uavklart tema som Haug (2009) har gjort noen funn rundt. Vi ønsker å teste om disse funnene er universelle, og er gjeldene også i andre sektorer i kommunal forvaltning. Kanskje kan respondentene våre være med å vise en bit av virkeligheten. Dette vil vi komme tilbake til senere i oppgaven.

Det er fordeler og ulemper ved å velge kvalitative intervju. En av fordelene, i følge Jakobsen (2005), er at kvalitative tilnærminger ofte vil ha høy grad av begrepsgyldighet. Med dette mener han at de vi undersøker i stor grad er med på å definere hva en korrekt forståelse er, av det fenomenet vi undersøker (Jakobsen, 2005). Den kvalitative metoden gir oss også fleksibilitet. Vi kan justere intervjusituasjonen underveis. Det er mulig å vurdere situasjonen og legge til rette for informanten slik at intervjuet tilpasses den enkelte. En av ulempene med kvalitative intervju er at det er ressurskrevende, og fordi det er få respondenter må vi spørre oss hvor representative funnene våre er. En utfordring for kvalitative tilnærminger er den eksterne gyldigheten og utvalget i studie består av for få informanter til at vi kan trekke noen slutninger om fenomenet vi undersøker. Studiet kan si noe om er hvordan dette fenomenet utarter seg i disse nettverkene, ut fra våre informanters forståelse. I vår undersøkelse vil vi få se nettverk fra en synsvinkel. Tilsvarende undersøkelser kan gi ulike resultater og bli sett fra andre synsvinkler. Virkeligheten vil bestå av flere ulike biter.

Reliabilitet og validitet

En annen utfordring med kvalitative intervju er reliabilitet. Reliabilitet er en forskningsrapports konsistens og pålitelighet; intra- og intersubjektiv reliabilitet henviser til om et resultat kan gjentas på andre tidspunkt og av andre forskere ved hjelp av den samme metoden (Kvale, 2009). Vurdering av reliabilitet i denne sammenheng er om det er mulig for andre forskere å få de samme svarene om undersøkelsen ble gjennomført på nytt. Det er ønskelig med høy reliabilitet for å oppnå objektivitet, men det kan også føre til at kreativiteten blir hemmet og at det blir lite variasjon. Det vil derfor være en balansegang når man skal vurdere reliabilitet. For å ivareta påliteligheten har vi forsøkt å løse denne utfordringen ved at den som intervjuet brukte intervjuguiden slik den var utformet, og lot informantene svare på spørsmålene slik de ble formulert av intervjuer. Likevel vil det være vanskelig for en annen forsker å oppnå akkurat samme svar ved å bruke samme intervjuguide. Fordi informantene svarer subjektivt ut fra spørsmålene som stilles, kan disse svarene endre seg når neste forsker stiller samme spørsmål.

Vår rolle i intervju situasjonen har vært å opptre mest mulig objektivt. Dette kan være utfordrende da vi har hatt kjennskap til noen av fagfeltene. Vi har hatt fokus på at det har vært viktig å følge intervjuguiden. Samme person har vært intervjuer i samtlige intervjuer, slik at vi skulle opptre mest mulig likt.

Det har også vært noen utfordringer knyttet til at informantene har vært usikre på hva slags informasjon de ønsker å gi, eller hva de tror vi ønsker av svar. Disse momentene kan påvirke svarene. Vi har oppfordret alle til ikke å tenke på hva intervjuet skal brukes til og om det er "rett svar". Videre har vi påpekt at det fins ikke rette svar. Deres opplevelse av det vi spør om, er det informanten skal svare. Usikkerheten til informantene kan påvirke svarene og føre til at de blir mindre relevante og gyldige, noe som kan påvirke validiteten til dataene og gyldigheten av resultatet.

Validiteten er å vurdere gyldigheten av utsagnene som kommer frem i intervjuene, og om det har gyldighet i forhold til problemstillingen vår. Kvale (2009) legger følgende definisjon til grunn " styrken og gyldigheten i et utsagn, i samfunnsvitenskapene viser validitet som regel til om en metode faktisk kan brukes til å undersøke det den sier den skal undersøke" Studie vi har gjort er på få enheter og de empiriske funnene vi finner mener vi vil ha høy relevans, men muligheten for å generalisere til andre caser kan derimot være liten. Men en bit av virkelighetsbilde vil vi kanskje kunne se ut fra våre case. For eventuelt å kunne avklare noe nytt vil det trolig være riktig å bruke intensiv design som gir mulighet til å oppdage eventuelt nye elementer og funn. Når man ser i slutten av oppgaven hvor ulike funn man fant i forhold til Haug (2009) sine funn, kan man i alle fall ikke si at studiet kan generaliseres. Det kan være mange variabler som spiller inn. Vi kommer tilbake til det i kapittel fem.

Casestudier setter ofte fokus på en spesiell enhet eller fenomen, som studeres mer inngående (Jacobsen, 2005). Vi har valgt å studere kommunale nettverk for å se om de funn som Haug (2009) har gjort i sin doktorgradsavhandling er gjeldene også for andre interkommunale samarbeid. Det at vi ønsker å se på flere enn et case betyr at vår design vil være mer komparativ, det vil si at vi ser på flere case knyttet til et fenomen (Jacobsen, 2005). Videre er studiet en beskrivende case, ikke forklarende.

Innsamling av data

For å teste hypoteser om ledelse i nettverk hos andre faginstanser enn IKT, har vi valgt å kontakte personer uavhengig av profesjon og erfaring. Listen vår med aktuelle informanter besto av 15 personer, og på bakgrunn av dette ble det foretatt en ringerunde. Listen ble laget på bakgrunn av kjennskap til personer fra vårt arbeidsliv. Noen navn kom frem gjennom felles kollegaer, andre hadde vi kjennskap til gjennom å ha arbeidet i ulike kommuner og ulike nettverk gjennom flere år.

Opplysninger til oppgaven er innhentet gjennom dybdeintervju med deltakere i interkommunale samarbeid. Vi benyttet en semi-strukturert intervjuguide relatert til de teorier vi benytter. Det er i stor utstrekning benyttet samme intervjuguide som Haug (2009) brukte i sin doktorgradsavhandling. Dette var viktig for muligheten til å kunne sammenligne resultatene våre mot hans. Det ble gjort noen endringer da hans intervjuguide var knyttet opp mot IKT baserte nettverk, mens våre intervjuobjekter var fra andre faggrupper. Intervjuguiden var også nært knyttet opp mot den teorien som Haug (2009) benytter i sin doktorgradsavhandling. Teorien var hovedsak rettet mot PAIE, AMFS- funksjonene og de funnene som Haug (2009) konkluderte med i sin doktorgradsavhandling. Nettverksdirigent og dyadisk lederskap var sentrale momenter i nettverksledelse.

Det er i alt gjennomført syv dybdeintervju. Dybdeintervjuene varte i ca en time med hver av informantene. Disse besto av intervjuer basert på intervjuguide, samt at vi ba informanten om å krysse av på et registreringsskjema. Intervjuene ble tatt opp på bånd, transkribert og sendt til informantene for godkjenning.

Haug (2009) sin doktorgradsavhandling har vært styrende for oppgaven. Vi har forsøkt å gjøre våre intervjuer så tett opp mot slik Haug (2009) utførte sine intervjuer. Det vil alltid være noen utfordringer i forhold til dette, da vi ikke har vært tilstede under hans intervjuer. Haug (2009) sitt studie er en doktorgradsavhandling, mens vår studie er en mastergradsoppgave. Denne ulikheten vil naturligvis også føre til noen forskjeller i måter å opptre og handle på.

Når vi valgte case ble dette gjort med tanke på at vi ønsket informasjon fra flere ulike kommuner. Vi har, som tidligere nevnt, intervjuet personer fra fem ulike kommuner på Sørlandet. Videre har fokuset vært på å intervjuere personer med tilknytning til ulike fagretninger. Vi har intervjuet personer fra seks ulike fagretninger. De profesjonsretningene som ble plukket ut var barnevern, barnehage, forebyggende enhet, helsestasjon, administrasjonsavdeling og skolesektor. Dette var spennende og interessant, fordi ønsket var å se på om de funnene som Haug (2009) gjorde kunne gjøre seg gjeldene på flere faglige områder. Det hadde vært interessant å intervjuere flere fagretninger, men det måtte gjøres en avgrensning da vi hadde en tidsbegrensning og sidebegrensning i oppgaven.

Det var knyttet utfordringer opp mot å definere nettverk og valg av case. Dette har å gjøre med at det finnes mange ulike nettverk i kommunene og disse er diffuse og med uklare aktørkonstellasjoner. Vi hadde behov for å fastsette grenser for hva som var formålet med studiet. Vi har valgt å konsentrere oss om nettverk som er løse nettverk. Dette er valgt da vi har erfaring med at nettverk kan være veldig ulike avhengig av hvilken type samarbeid det er.

Videre har det vært en utfordring med datainnsamling. Mange nettverk er lite dokumentert i form av rapporter og utredninger. Møtoreferater og innkalling til nettverksmøter er stort sett det som foreligger av nedskrevet informasjon fra nettverkssamlingene. Enkelte nettverk skriver kun innkalling og ikke referater. Datainnsamling har derfor langt på vei omhandlet intervju og dermed et spørsmål om hvem vi skal snakke med. Hvem er mest aktuelle informanter? Måten vi valgte å løse dette på var ved å velge informanter ut fra at de skulle representere ulike profesjoner og funksjoner.

En annen utfordring vi møtte på var hvordan mekanismene i nettverkene kunne kartlegges med tanke på hvordan blant annet ledelse kom til uttrykk. Dette ble løst på samme måte som Haug (2009) gjorde i sin doktorgradsavhandling. Det var å fokusere på aktørnivået fremfor nettverksnivået. Det ble også viktig å sammenligne nettverkene. På denne måten fikk vi se likheter og ulikheter på tvers av nettverkene.

Vi var begge til stede på de fleste intervjuene. Arbeidsdelingen ble løst slik at den ene stod for selve intervjuet og den andre noterte samt stilte spørsmål ved behov. Det var viktig for den som intervjuet å få frem relevant informasjon og når vi hadde diktafon ble dette enklere og

mer effektivt. Etter hvert intervju satte vi oss raskt ned for å transkribere intervjuet mens inntrykkene var ”ferske”.

Selve intervjuguiden er konsentrert rundt 4 hovedbolker. Første bolk omhandlet informasjon om det interkommunale samarbeidet. Bakgrunnsinformasjonen var viktig for å få satt svarene i perspektiv. Vi måtte få kartlagt hva slags typer samarbeidsform, roller, arbeidsoppgaver og hvilken aktørkonstellasjon som gjaldt i nettverket.

Videre var det viktig for oss å få kartlagt hvilke funksjoner de ulike deltakerne hadde i samarbeidet. Disse har vi organisert i henhold til AMFS -funksjonene. Kartlegging i forhold til om det var noen enkelt personer som pekte seg ut som særlige pådrivere for samarbeidet var neste steg. Vi var ute etter å finne hva som gjorde denne personene så sentral. Disse egenskapene ble så organisert ut fra tenkningen rundt PAIE- skjema. For å få kartlagt disse egenskapene som rådet hos individene i nettverkene, utviklet vi et skjema hentet fra Adizes (1998). Informantene skulle krysse av hvilke egenskaper de mente passet til dem og deres rolle i nettverket. Informantene visste ikke om de ulike valgvariablene lå under produsent, administrator, entreprenør eller integrator. Noen krysset av mange egenskaper, mens andre krysset av færre. En feilkilde kan være at informantene ikke fikk et maks antall kryss de kunne påføre. Vi sa de måtte trekke ut de variablene de mente var mest essensielle, da det ikke var ønskelig at de krysset av på alt. De ulike egenskapene ble vektet med et poeng for hver gang denne ble avkrysset. Dersom man hadde krysset av for alle egenskapene til en rolle medførte dette til at man fikk 100 prosent oppfyllelse av denne rollen. Dette fremkommer i tabell 4-1. Tilslutt ønsket vi å kartlegge i hvilken grad informanten hadde tillit til de andre deltakerne og hva som gjorde at de i så fall hadde tillit.

Tabell 2.1: Oversikt over de ulike egenskapene informantene kunne velge mellom når de skulle beskrive hvilken rolle de mente at passet til dem og deres rolle i nettverkene.

ADMINISTRATOR:	
Kontrollerende Har orden Liker regularitet Struktur Regler Koordinerer	
INTEGRATOR:	
Bygge tilslutning Samhold Mekler ved stridigheter Samvittighetsfull Bygge felleskap Inspirere Lagspiller Rådgiver Hjelper	
PRODUSENT:	
Opptatt av måloppnåelse Få ting gjort Tenke rasjonelt, logisk og strategisk Fornuftig Opptatt av å holde frister Pådriver Dirigent	
ENTREPRENØR:	
Skape visjoner Finne kreative løsninger Innovasjon Mobilisere tilslutning Prøve ut nye ideer Energi Utholdenhet Stort kontrollbehov Mistillit til andre Innovatør Mekler	

Analyse av data

Etter å ha samlet inn alle data, transkribert og laget en oversikt over det vi hadde transkriberte, var det tid for å analysere de svarene informantene hadde gitt oss.

Analyse av kvalitative data handler om tre ulike faser: beskrive, systematisere og kategorisere, sammenbinde og fortolke. (Jacobsen, 2005) Beskrivelsesfasen handlet om å kunne beskrive den informasjonen vi hadde tilegnet oss gjennom observasjon og intervju. Den neste fasen var å systematisere og kategorisere all informasjon vi hadde tilegnet oss. Den siste fasen var å sammenbinde og fortolke. Det vil si å forenkle stoffet slik at vi kunne bearbeide det i analysen. Vi satte informasjonen inn i et system slik at vi fikk bedre oversikt over dataene. Denne oversikten var på tre ulike nivåer og inneholdt en samling av svarene fra intervjuobjektene som hadde bidratt til å analysere dataene i oppgaven.

Vil vi se igjen de samme funn som Haug (2009) gjorde i sin doktoravhandling? Finner vi dyader og nettverksdirigent? Har informantene de samme leder egenskapene som Haug (2009) fant i de IKT baserte nettverkene? Vil det bli overraskelser og ulike funn? Dette vil vi finne mer ut av i kapitel fire.

KAPITTEL 3

NETTVERKSDIRIGENT OG DYADISK LEDERSKAP: HVA BETYR DET EGENTLIG I NETTVERKSSAMMENHENG?

Dette kapittelet er delt opp i to deler. I del 1 vil vi redegjøre for hvilke teoretisk utgangspunkt som er valgt for oppgaven og se nærmere på den avhengige variabelen. I del 2 trekkes det opp resonnementer for teoretisk forankring av den uavhengige/forklarende variabelen.

Hva er en teori?

Teori kommer av det greske theoria, det betyr ”det å se på”, ”betrakte” eller ”granske”. En teori er et forenkelt bilde av virkeligheten. Teori er en påstand som knytter sammen ulike teoretiske begreper og hypoteser om et fenomen. I vitenskapelig litteratur finnes det ingen entydig definisjon på teori, men mange forskjellige definisjoner og ulik bruk av teori. Det vil på bakgrunn av dette være vanskelig å gi en eksakt beskrivelse av hva som kjennetegner teori, men det finnes noen typiske kjennetegn.

Den følgende definisjonen er hentet fra Johannessen (2011, side 51)

”Teorier skal uttrykke noe allment, noe som gjelder for hele befolkningen, for grupper av befolkningen eller for avgrensede områder. Det vises til hva som er typisk for mange personer og ikke til konkrete hendelser.”

”Teorier bidrar til forenkling ved at de viser til essensen eller kjernen i det fenomenet som teoretiseres. Man ser bort fra sider for å gjøre andre mer tydelige.”

”Vitenskapelige teorier kan ikke bygge på flyktige hendelser og oppfatninger, men vise til regelmessige mønstre. Det som teorien beviser må ha en viss varighet. Det skal vise stabile mønstre som skal ha en gyldighet i overskuelig framtid. ”

I følge Johannessen (2011) er det vanskelig å gi et entydig bilde på hva teori er. Han sier at det heller ikke er enkelt å trekke opp en klar grense mellom teori, perspektiv og begrep. Empiriske undersøkelser uten forankring i en teoretisk referanseramme kan lett bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke kan gi noen ny innsikt for å

forstå samfunnsmessige fenomener. Det er vanskelig å avgjøre hva som er den rette, sanne eller den beste teorien, siden det ofte er snakk om nokså forskjellige typer teorier. Man kan blant annet snakke om begrensede teorier. Disse teoriene skal forklare en bestemt hendelse eller fenomen.

Vi vil nå se på hvilke teorier og funn som Haug (2009) gjorde i sin doktorgradsavhandling.

Hva er nettverksledelse?

Haug (2009) sin doktorgradsavhandling er et bidrag til debatten om nettverksledelse. Han mener at ledelse tradisjonelt sett vektlegger andre mekanismer enn det som er vanlig innen nettverk i offentlig sektor. Som eksempel nevner han at kommune A ikke kan bestemme over kommune B. Han mener at handlingsrommet i nettverksledelse er større og noen ganger mer utfordrende innen nettverk. Når det mangler en leder slik det gjør i nettverk, vil det oppstå situasjoner som krever særlige evner til forhandling og det stilles krav til tillit mellom deltakerne i nettverket. Det er avgjørende at man er enig om hva man skal jobbe med og hvordan man skal jobbe. I fravær av en avgjørelsesmyndighet oppstår det et større handlingsrom innen for nettverksledelse enn tradisjonell ledelse i følge Haug (2009). I hans avhandling gjør Haug (2009) et mer presist skille mellom ledelsesfunksjoner og roller. Funksjonene handler om aktivisering, fokusering og prioritering, syntetisering og mobilisering. (Agranoff og Mc Guire, 2001) Rollene som gjelder ivaretagelse av funksjonene omhandler produsent, administrator, integrator og entreprenør. (Adizes, 1998) Det introduseres også i hans avhandling to ny roller, nettverksdirigent og dyadisk lederskap. (Haug, 2009) Vi vil i det i det følgende presentere disse nærmere.

AMFS funksjonene - aktivisering, mobilisering, fokusering og syntetisering.

Haug (2009) starter med å se på Agranoff og Mc Guire sin søken etter om det finnes et POSCORB for nettverksledelse. POSCORB er et akronym for Planning, Organizing, Staffing, Directing, COordinating, Reporting og Budgeting. Agranoff og Mc Guire har gjennom omfattende litteraturgjennomgang kommet frem til en løsning hvor nettverksledelse best kan beskrives gjennom fire ledelsesfunksjoner. Disse er Activation, Framing, Mobilizing og Synthesizing. Det norske akronymet for dette er AMFS- funksjonene. På norsk er de oversatt

til Aktivisering, Mobilisering, Fokusering og Syntetisering (Haug, 2009). Vi vil i det følgende komme nærmere inn på hva disse ulike funksjonene legger vekt på.

Aktivisering

Aktivisering handler om hvordan et nettverk blir startet opp. Videre omhandler det hvem som tar initiativ til å starte opp et nettverk. Agranoff og Mc Guire (2001) beskriver aktivisering slik:

”Activating includes identifying participants for as well as stakeholders to the network and tapping the skills, knowledge and resources of these persons.”

Det er avgjørende for nettverket hvem som blir med i samarbeidet. Dette er kritisk fordi det er avgjørende om disse har tilgang på ressurser slik som penger, informasjon og ekspertise. Det blir viktig at deltakeren har med seg ressurser som er tilstrekkelig for den agendaen som man har. Videre handler aktivisering om å få tak i de riktige personene og sette de til de riktige arbeidsoppgavene. Aktivisering handler også om hvem som blir med fra starten og hvem som faller fra underveis og hvem som kommer til underveis. Dette omhandler stagnasjon og avskalling. (Haug, 2009)

Fokusering

Fokusering og prioritering handler om utvikling av visjoner og retningslinjer. Det inkluderer også å etablere ulike forpliktelser som skal være gjeldende i nettverket. Agranoff og Mc Guire (2001) beskriver fokusering slik:

”Framing involves establishing and influencing the operating of the network, influencing its prevailing values and norms and altering the perception of the network participants.”

Dette omhandler hvordan skal beslutninger fattes, hvordan det bestemmer hva det skal jobbes med og hvordan man skal løse uenigheter.

Mobilisering

Mobilisering omhandler hvordan nettverket skaffer seg ressurser, kompetanse, arbeidskraft og økonomi Agranoff og Mc Guire (2001) beskriver mobilisering slik:

“Mobilizing requires a view of the strategic whole and an ability to develop and active a set of common objectives based on this whole”

Dette handler om hvordan ledere mobiliserer støtte til nettverket ved for eksempel å mobilisere organisasjoner, koalisjoner for det som er målsetningen til nettverket.

Syntetisering

Syntetisering omhandler hvordan lederen skaper et godt miljø for produktiv interaksjon mellom nettverksdeltakerne. Agranoff og Mc Guire (2001) beskriver syntetisering slik:

”synthesizing the network by creating the environment and enhancing the conditions for favorable, productive interaction among network participants.”

Lederen må finne en god blanding av ulike deltakere som alle har ulike mål, ulike forståelser eller ulike verdier for å nå nettverkets målsetninger. Syntetisering handler også om valg av organisasjonsform for den daglige driften og ivaretagelse av forandringer som kommer over tid.

PAIE-skjema: Produsent, Administrator, Integrator og Entreprenør

Ledelsesbegrepet er mangetydig og det er lansert mange ulike teorier og forestillinger om begrepet. Ordet ledelse brukes om personene som utøver ledelse og de aktivitetene lederen gjør. En tradisjonell måte å forstå ledelse på er å angi hvilke oppgaver eller funksjoner en leder skal ha. Fayol presenterte bokstavserien POSDCORB som er presentert over (Strand, 2001). Haug (2009) setter spørsmålsteget ved om det finnes noe som er tilsvarende PAIE i nettverk slik som AMFS funksjonene gjør for POSDCORB. Haug (2009) oppsummerer dette som vist i tabell 3-1.

Figur/ Tabell 3-1: Ledelsesroller og funksjoner i hierarki og nettverk

	Hierarki	Nettverk
Funksjoner	POSDCORB	AFMS
Roller	PAIE	?

Haug (2009) setter spørsmålstegn ved om nettverksledelse skiller seg vesentlig fra tradisjonell ledelse. Han spør seg om det finnes egne roller/egenskaper som er mer egnet for nettverksbaserte organisasjonsformer. I boken "Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem" har Adizes utviklet det som har blitt kjent som PAIE- skjema. Han beskriver her fire ulike roller som han mener er komplementære. Han sier at det er ingen ledere som vil være ekspert på alle de ulike rollene og at dette heller ikke er poenget. Ulike ledere har ulike egenskaper og inntar derfor ulike roller (Adizes, 1980). Haug (2009) konkluderer med at de klassiske PAIE rollene også langt på vei gir gode beskrivelser av nettverksledelse. I det følgende vil vi komme nærmere inn på de ulike rollene som Haug (2009) beskriver i PAIE-skjema.

Innen alle organisasjoner er det oppgaver som skal løses og roller som skal fylles. Strand (2007) definerer dette som ulike funksjoner som ledere kan måles mot. P står for produsentrollen, A står for administratorrollen, I står for integratorrollen og E står for entreprenørrollen. Disse rollene må ivaretas i alle organisasjoner, men kan være ulikt vektlagt. Dette kan være avhengig av hva slags type oppgaver organisasjoner har, hva slags fase organisasjonen er i, hva slags utfordringer organisasjonen står ovenfor. Funksjonene vil i en organisasjon bli ivaretatt gjennom strukturer og roller. Som oftest vil det være lederen eller en leder gruppe som har ansvar for alle funksjoner. For å ivareta de ulike funksjonene må ledelsen velge mellom ulike lederteknikker og handlingsstrategier. En leder vil ha flere roller og funksjoner samtidig, det vil allikevel være forskjell på hvor fremtredende disse rollene og funksjonene er, avhengig av hvor i organisasjonens hierarki enn befinner seg og hva slags organisasjon lederen er en del av. Disse lederfunksjonene er komplementære. Det vil si at man kan ikke si at man bare er en av disse gruppene, men at man kan ha egenskaper og fokuser som gjøre at man kan inneha flere av disse rollene.

Produsentrollen

Produsenten er beskrevet som en person som er opptatt av måloppnåelse og resultater. Han har fokus på å få ting gjort, tenker rasjonelt, logisk og strategisk. Produsenten får ofte ansvar som prosjektleder. Videre er personen fornuftig, holder frister og takler stress. Produsenten er en pådriver og dirigent (Strand 2007). Moderne verktøy som kan understøtte produsentrollen er for eksempel ulike målingsverktøy, markedsretting og benchmarking

Entreprenørrollen

Entreprenøren er beskrevet som en person som er opptatt av å skape visjoner, finne kreative løsninger og innovasjon. De er opptatt av å tilpasse organisasjonen etter endringer i omgivelsene. De mobiliserer tilslutning til sine avgjørelser og bygger allianser. De er mer disponert for å ville prøve ut nye ideer. Viktige egenskaper er vilje til å ta risiko, energi, utholdenhet og karisma. "Mørke sider" ved entreprenøren er ofte at personen gjør uvanlige ting, bryter sosiale begrensninger, og tar mindre sosiale hensyn enn den gjennomsnittlige lederen. Entreprenøren har stort kontrollbehov, mistillit til andre, og prosjektet er viktigere enn individet. Entreprenøren er ofte en innovatør og mekler (Strand, 2007). Thompson (1999) bruker begrepet "cowboy" om entreprenørens skyggeside. Adizes (1988) går enda lengre og bruker begrepet "arsonist" i betydningen visjonære ledere som ikke greier å forfølge sine ideer fra visjon til faktisk implementering. Strand (2007) kobler entreprenørrollen til det han omtaler som entreprenørorganisasjoner.

Administratorrollen

Administratoren er beskrevet som en person som er opptatt av kontroll, orden og regularitet. Personen liker struktur, regler og bruker instruksjoner overfor sine medarbeidere som en måte å lede på. Personen overvåker, koordinerer og benytter belønning og straff. Administratoren ses ikke på som spesielt innovativ eller gloriøs. Men er viktig for å ivareta lover og regler. Administratoren er en overvåker og koordinator (Strand, 2007).

Integratorrollen

Integratoren er beskrevet som en person som er opptatt av å bygge oppslutning, identitet og samhold. Integratoren mekler i stridigheter og er samvittighetsfull. Den er opptatt av å bygge felleskap, støtte og inspirere. Personen legger til rette for godt arbeidsmiljø og stiller opp i faglige og sosiale sammenhenger. Integratoren er opptatt av HMS- prosesser, medarbeidersamtaler og lagbygging. Egenskaper til denne personen kan være en høflig og

sportslig innstilling, samvittighetsfull og flink til å ordne små utfordringer. Integratoren er rådgiver og hjelper. (Strand, 2007)

Blandingsforholdet mellom de ulike rollene

Haug (2009) gjør noen nye oppdagelser når det gjelder blandingsforholdet mellom disse ulike rollene. Han ser at det er to av PAIE rollene som er mer aktuelle for nettverksledere og at dette avviker fra ledelse i tradisjonelle offentlige hierarki. I følge Haug (2009) er tidligere studier av lederskap i offentlig sektor opptatt av at ledere i gjennomsnitt vektlegger administratorrollen og integratorrollen mer enn ledere i privat sektor. Haug kommer frem til at i nettverk er det særlig rom for produksjonsrollen og entreprenør rollen. (Haug, 2009)

Videre oppdager Haug (2009) ytterligere to roller:

Nettverksdirigenten

Den første observasjonen er det Haug (2009, s.229) betegner som nettverksdirigenten.

”En nettverksdirigent er en person som bidrar til å sette sammen flere nettverk på en slik måte at i utgangspunktet isolerte nettverk fungerer sammen som en helhet. Han eller hun står ofte i kulissene, trekker i tråder, lager koplinger og allianser, og kommer med innspill. For å oppnå dette, påtar han seg ofte styreverv i flere nettverk og på ulike nivå.”

Nettverksdirigenten skiller seg fra nettverksentreprenøren og de andre rollene ved at han sjeldent deltar på det operative nivået. Han er opptatt av fremdrift og løfter opp problemstillinger i ulike nettverk på et høyere nivå (Haug, 2009).

Dyadisk nettverksledelse

Den andre observasjonen som Haug (2009, s. 231) gjorde er det han betegner som dyadisk nettverksledelse.

”Dyadisk nettverksledelse er når to personer samarbeider på en slik måte og i et slikt omfang at de langt på vei dominerer utviklingen av nettverk.”

Selv om enkeltledere ofte innehar nøkkelroller i nettverket, fremkommer det som kan omtales som et radarpar. Haug (2009) omtaler det som to nettverksledere som finner hverandre i nettverkene. De utvikler godt samspill og jobber effektivt sammen. Haug (2009) mener at disse dyadene oppstår fordi det oppstår personlig kjemi som forener slike ledere. Haug (2009) mener videre at de faglige ferdighetene til disse personene er med på å utvikle disse dyadene. Dette fremstår som et dualistisk lederskap. Haug (2009) fremholder at det er nettopp disse alliansene, som hos han er sammensatt av personer med ulike profesjoner, som klarer å skape fremdrift i nettverkene.

Haug (2009) sier at at kommune A ikke kan bestemme over kommune B. Dette er i følge Haug (2009) noe av nøkkelen til å forstå nettverksledelse i disse dyadene. Dyadene er sentrale mekanismer som oppnår innflytelse og greier å overtale de andre aktørene i nettverket. Dette vil si at dyadene klarer å påvirke utviklingen til et nettverk i den retningen de selv ønsker for å nå egne og nettverkets målsetninger.

Teoretisk forankring av den uavhengige variabelen

I del to av kapitel tre vil vi fremheve andre teorier vi mener er relevante for vårt studie, og spesielt med tanke på den uavhengige variabelen. Formålet med disse teoriene er å søke forklaringen på hvorfor vi eventuelt ikke finner igjen Haugs (2009) teoretiske antagelser. Vi vil se nærmere på kontingensteorien, teorier om kjønn og ledelse og profesjonsteori.

Kontingensteori

Kommunen befinner seg i følge Pikkala (2005) i svært ulike og varierende omgivelser. Dette gjør seg også gjeldene i nettverk som er satt sammen av ulike kommuner. På Sørlandet slik som mange andre steder i kommune Norge er mange kommuner satt sammen i nettverk bestående av nabo kommuner. Disse kommunene er svært forskjellig når det kommer til størrelse. I de nettverkene vi har sett på har kommune størrelsene variert mellom ca.83000 innbyggere og ca.1300 innbyggere. (SSB) Dette innebærer at de har svært ulike behov og fokusområder. utfordringene de møter i hverdagen kan være like, men av forskjellig størrelse og det kreves andre måter å løse disse på i en stor kommune sammenlignet med en liten kommune. Her spiller trolig også demografien inn. Kommunene kan være bykommuner, landkommuner, industrikommuner, kystkommuner, innlandskommuner, fattige kommuner eller rike kommuner.

Pikkala (2005) mener at kontingensteorien er et perspektiv som gjør det mulig å stille spørsmål om omgivelsene betydning på en presis måte. Kontingensteorien oppfatter organisasjoners struktur som avhengig av de omstendighetene som organisasjonen befinner seg i. Teorien argumenterer for at effektive organisasjoner klarer seg i kampen for livet. Effektiviteten oppnås gjennom at organisasjonen tilpasser seg og møter omstendighetenes krav. Pikkala viser til at det er nødvendig med ulike organisasjonsformer for å håndtere kravene som stilles. J.R. Galraith (ibid) har sammenfattet det mest sentrale innholdet i kontingensteorien i to setninger:

1. Det finnes ingen best måte å organisere på.
2. Ikke alle måter å organisere på er like effektive.

Pikkala (ibid) sier at organisasjoners struktur avviker som regel mer eller mindre fra det som med tanke på omstendighetene skulle være den mest hensiktsmessige strukturen. Pikkala antar at de organisasjoner som avviker minst fra den optimale strukturen er de mest effektive. Mintzberg (ibid) sier videre at måten som organisasjonsstrukturen møter omgivelsenes krav på, slik som størrelse, grad av sentralisering, differensiering og formalisering, grad av oppgavespesialisering og samordnings-, planleggings- og kontrolløsninger hører til de designmekanismene som organisasjoner møter omstendighetenes krav med. Størrelse er som vi ser, en av kontingensfaktorene.

Mintzberg (1979:230) hevder følgende:

“The larger the organization, the more elaborate its structure, that is, the more specialized its tasks, the more differentiated its units, and the more developed its administrative component.”

En stor kommune vil ha mange ansatte og dette fører til at man har mange ulike muligheter. Strukturen kan bli mer velutviklet, og det kan bli større muligheter for spesialisering innen de ulike sektorene. Utdanningsnivået kan bli høyere da man kan søke etter spesifikk arbeidskraft og at man blir mer attraktiv for arbeidstakere og samarbeidspartnere. Dette vil igjen føre til at man kan utvikle og spesialisere fagmiljøet på en annen måte enn i en liten kommune. Man kan gå mer i dybden på enkeltområder og tilegne seg kunnskap og erfaring innen spesifikke fagfelt. Denne kompetansehevingen, kan igjen medføre større innflytelse blant samarbeidspartnere.

Budsjettene er ofte større i store kommuner og dette kan gi større rom for valg og prioriteringer. I mindre kommuner vil man ikke ha mulighet til dette i samme omfang, da kanskje en person har ansvar for en sektor helt alene. Det blir færre klienter, og dette medfører også at man ikke møter de samme utfordringer igjen og igjen slik som man kan gjøre i større kommuner. Dermed blir ikke muligheten til å opparbeide seg kompetanse og bred erfaring like stor som i større kommuner.

Nettverk som kjennetegnes av kommuner som har ulik kommunestørrelse, vil ha ulike forutsetninger med tanke på hvordan lederskapet utvikles. Det vil si at nettverk med aktører i

form av en stor kommune og mange små kommuner, vil medføre lav grad av tillit og dermed lite effektive problemløsende nettverk.

Ressurs fordelingen i kommunene blir vil alltså, med bakgrunn i størrelse, bli veldig forskjellig. Maktforholdet vil allerede kunne være forrykt på grunn av ressursforskjellene. I en liten kommune vil man kunne oppleve et underdanighetsforhold til den større kommunen. Det godtas saker og ideer fra den store kommunen på en helt annen måte enn hvis en liten kommune kommer med innspillet. Likeverdsprinsippet faller bort hvis samarbeidskommunene har for stort sprik i kommunestørrelsen seg imellom. Mulighetene til å utvikle leder relasjoner er ikke tilstede i like stor grad, behov, interesser og muligheter blir for ulike. Det kan føre til at noen kommuner blir ikke sett i et slikt nettverk.

Når nettverk av kommuner er satt sammen på bakgrunn av nærhet til hverandre og ikke på bakgrunn av at de er likeverdige, vil dette medføre utfordringer. Som følge av at nettverk har nettverksaktører som kommer fra kommuner med stort sprik i kommunestørrelse, vil du ikke få den samme nettverksdynamikken som når aktørene er likeverdige.

Kontigensteoriens deterministiske karakter

En streng tolkning av kontigensperspektivet innebærer at det gis lite rom for strategiske valg og prøving. Beslutningstakeren ses mer eller mindre som en iakttaker som på bakgrunn av signalene fra omgivelsene vedtar de nødvendige avgjørelsene innen organisasjonen. En bestemt type omgivelser krever en bestemt type struktur. For å sikre organisasjonens effektivitet må beslutningstakeren trekke de ”rette” konklusjoner. (Pikkala 2005).

Deterministisk styring fra omgivelsene kan medføre mangel på lederskap. Det kan vurderes om nettverk som har ”overnettverk” i det hele tatt er et nettverk. Det er tydelige deterministiske trekk, og lite rom for strategier og mulighet for å prøve å feile selv.

Omgivelsene velger å opprette nettverket og fylle det med arbeidskraft. Det blir lagt lite penger i det, og aktørene er bare til stede og bestemmer selv hva de ønsker å gjøre når de treffes. Det hevdes at aktørene kan gjøre hva de ønsker, men samtidig må de be om tillatelse fra noen over seg.

Et annet resonnement som kan utledes fra kontingensteoriens deterministiske karakter er hvordan «styrende overnettverk» påvirker utviklingen av lederskap i nettverk.

I nettverk som har « styrende overnettverk» er det forutbestemt hvem som skal være aktører, og fra hvilken kommune, og man kan ikke velge seg aktører som har samme behov, utfordringer, visjoner og mål. Det å knytte seg allianser med andre personer fra andre kommuner eller ulike nivåer faller bort når nettverket er styrt av overordnede. Det blir videre vanskeligere å arbeide strategisk da malen er lagt. Enhver organisasjon har sine utfordringer, og når det er bestemt hvem man skal samhandle med, mister man mulighet til å innhente de ressurspersonene man ønsker. Ved å ha autoritative omgivelser er det lettere å nå sine mål. Det å ha endringsallianser med personer som kan ta avgjørelser og har makt, gjør det lettere å utvikle lederskap og oppnå måloppnåelse. Det krever kløkt, og til tider sluhet, å komme dit en vil. Ved å ha styrende ”overnettverk” forsvinner noe av muligheten til å lede nettverket i den retning man ønsker og tror på.

Med bakgrunn i kontingensteorien vil vi nå lage hypoteser som er relevante for nettverk.

Resonnementene ovenfor utleder oss til følgende to hypoteser:

H 1: Kommuner som ikke er likeverdige med henhold til størrelse, vil ha ulike forutsetninger for nettverksamarbeid. Det vil si at store kommuner vil lett innta en styrende/ dominerende rolle

H 2: Nettverk som er et resultat av ”et styrende overnettverk”, vil ha problemer med å utvikle nettverkslederskap i samme grad som selvstendige nettverk.

Teorier om kjønn og ledelse

Menn har vært dominerende som ledere gjennom en årrekke. Det var først på 1980- tallet at oppmerksomheten for alvor rettet seg mot kvinner og lederposisjonene i samfunnet. Man hevdet at kvinner både har rett og krav til å besette disse posisjonene, og at de muligens hadde alternative bidrag å komme med. (Strand, 2007)

I store deler av offentlig sektor er det mindre ulikheter på kjønnsfordelingen i lederstillinger enn i privat sektor. Under det hele ligger det brede tendenser: Strukturendring i næringslivet,

en veritabel utdanningsrevolusjon, endrede kjønnsrollemønstre og lovbestemmelser om likestilling. Staten er åpen for å ha kvinner i topplederstillingen, men når man ser på andel kvinnelige ledere i enkelte sektorer får vi et annet bilde. I offentlig virksomhet er det den sentrale administrasjonen sammen med kommunenes helse og sosialsektor som har flest kvinner i ledende stillinger. Kommunens toppstillinger innenfor teknisk sektor er nesten utelukkende bemannet av menn (Strand, 2007).

Noen av grunnene til at det kan være slik, kan man finne hvis man ser på hvilke utdannings- og yrkesvalg de ulike kjønn gjør. Kvinner har tradisjonelt valgt kontorfaglige tjenesteyrker og omsorgsykker i større grad enn menn og dette kan se ut til å gi konsekvenser for hvilke stillinger man får senere. For det første er det færre avansementsmuligheter i mange av de kvinnedominerte yrkene slik som for eksempel kontormedarbeidere. Man ser at det er oftere ingeniørene, og ikke merkantilledere, som rykker opp og blir direktører eller ledere på høyere nivå. Helse – og sosial sektoren er en kvinnedominert sektor, og det er mange kvinnelige ledere som er i toppstillinger i denne sektoren sammenlignet med andre mannsdominerte yrker.

Strand (2007) viser til Drage og Solberg sin bok som heter ”Kvinner og ledelse - gjennom glasstaket”. Han sier at denne boken har bidratt til omfattende diskusjoner vedrørende dette emnet. De har gjort en undersøkelse og har sett på teorier og forestillinger om hvordan menn og kvinner oppfattes å være forskjellige, og peker på tre ulike perspektiver. Disse perspektivene er det biologiske perspektiv, det mellommenneskeligperspektiv og kulturperspektivet.

Det biologiske perspektivet. Biologisk forskning viser til at det er mange likheter mellom kvinner og menn. Samtidig er det ulikheter. En antar at de to hjernehalvdelene på høyre og venstre side har ulike funksjoner. Den venstre hjernehalvdel forbinde med tankemessige, logiske aktiviteter, abstrakt og analytisk tenkning. Den høyre hjernehalvdel forbinde med visuelle egenskaper. Det kan være evnen til å ta vare på ikke-verbal informasjon og oppfatte større sammenhenger. Det er grunn til å tro at menn og kvinner benytter de to hjernehalvdelene ulikt. (ibid)

Mellommenneskelig perspektiv. Psykologen Carol Gillian mener å ha funnet ut at jenter og gutter har ulike måter å tenke og resonnere på. Gutter er kalkulerende og analytiske, mens jenter tar hensyn til relasjonene og individene uten å analysere og forstå spørsmålene i hjel. Når man hører at språkforskningen i Norge viser at kvinner har en mer åpen og mindre forpliktende og konkluderende kommunikasjonsform, sammenfaller det med hva Gillian (ibid) påpekte. Kvinner lytter mer, henvender seg mer til andre og snakker mer sammen enn menn (ibid). Vi kan ikke fastslå at disse karakteristikene er slik, men det er et rimelig utgangspunkt at menn og kvinner opptrer forskjellig i sin adferd, Menn markerer status, standpunkt og motsetninger i større grad enn kvinner. Kvinner er derimot opptatt av konsensus, gode relasjoner og inkludering (ibid).

Kulturperspektiv: I verdenssamfunnet er det stor variasjon i hvilke oppgaver og roller de ulike kjønnene har. Men til tross for dette, ser man en tendens til at menn og kvinner har like forventninger knyttet til interesser og hva man er opptatt av. Menn skal være opptatt av ting utenfor hjemmet. I det tradisjonelle samfunnet var det jakt og kriging. I det moderne samfunn er det økonomisk aktivitet. Menn forventes videre å være selvhverdende, konkurranseinnstilt, harde og tøffe. Kvinner har en større forventning til å ha omsorg for barn, hjem og andre mennesker. De skal påta seg de ”myke rollene” (ibid).

Jacobsen (2002) hevder at det er flest studier som har utgangspunkt i at kvinner og menn har ulike lederstiler. Ut fra en teoretisk tilnærming, basert på at kvinner og menn har ulik sosialisering, hevder Grant (ibid) at kvinner har en annen måte å lede på. Ulikhetene som nevnes er at kvinner er mer åpne for andre synspunkter, kvinner kommuniserer mer ved bevisst bruk av kroppsspråk og har mer fokus på samarbeid enn konkurranse. Videre legger kvinner mer vekt på følelser kontra analyse. Det påpekes også at menn bruker makt annerledes enn kvinner. Kvinner bruker mindre av tvangs- og nyttebasert makt enn det menn gjør. Det sies at kvinner er mer omsorgsfulle og opptatt av medmennesker (Jacobsen, 2002). Vi vil tilslutt påpeke at forskning ikke har vist helt sikkert at vi kan snakke om en kvinnelig lederstil (Strand, 2007). I tillegg er det en viss fare for å si at kvinner og menn har fundamentale genetisk bestemte egenskaper og det må ikke glemmes at alle har sin egen personlighet i tillegg som er uavhengig av kjønn.

Som en avslutning på emnet kan man si at kvinners yrkesvalg, valg av deltidsarbeid og valg av stillinger uten store karrieremuligheter kan være med på og forklarer noe av grunnen til at det er færre kvinner i ledende stillinger. For å kunne si noe om hvorfor menn og kvinner leder ulikt, kan man blant annet se på biologi, mellommenneskelige aspekter og kultur.

Menn og kvinner har et biologisk aspekt som gjør at de opptrer og leder ulikt. Har man overtall av kvinner i et nettverk, vil trolig samarbeid, åpenhet og følelser komme mer til overflaten enn i et mannsdominert nettverk. Visuelle egenskaper og det å ta vare på hverandre er sentralt. Teorien hevder at man får mer logisk aktivitet, abstrakt og analytisk tenkning der det er overvekt av menn. De «myke» verdiene blir det lite av, mens konkurranse, mål, «harde» verdier og tøffhet blir stikkord. I enkelte sektorer i arbeidslivet er det stor overvekt av kvinner, mens andre sektorer stort sett har stillinger besatt av menn. Ved å sette nettverk sammen ut fra en sektor inndelingstanke, vil man med stor sannsynlighet se en svært ulik kjønnsfordeling i nettverkene: Det vil igjen være med og prege hvilken retning nettverket beveger seg.

Med bakgrunn i teorier om kjønn og ledelse vil vi lage en hypotese som kan være relevant for nettverk.

H 3: *Skjev kjønnsbalanse i nettverk er styrende for hvordan nettverket vil operere. Det vil si at kvinnedominerte nettverk vil være orientert mot integrasjon og vedlikehold av profesjonsverdier.*

Profesjonsteorier

Det har vært en utvikling i kommunene når det gjelder profesjoner over tid, i følge Fauske. (Fauske, 1991) Kommunene har utviklet seg fra å være en kollegial forvaltning til å bli en forvaltning med sterkere innslag av profesjonsbyråkrati. I følge Fauske (1991) er det flere ulike grunner til profesjoners utvikling i kommuneorganisasjonen. Han mener at veksten i antall stillinger, økt medbestemmelse for de ansatte og kommunens finansielle krise har påvirket denne utviklingen (Fauske, 1991).

Definisjon på profesjon brukes nokså løselig om en rekke yrker. Den har allikevel et felles trekk ved at den er basert på en eller annen fag- eller spesialutdanning (Ibid). I følge Laursen, Moos, Olesen og Weber (2005) betegner profesjonsbegrepet en gruppe mennesker med en særlig kunnskap som er basert på vitenskap og faglig innsikt og som er allment anerkjent.

Når en person blir ansatt i en kommune har den med seg en utdanning i tillegg til sine verdier, holdninger og sosiale væremåte. En organisasjon kan prøve å påvirke den ansattes atferd gjennom sosialisering, disiplinering og kontroll. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) vil man aldri kunne fjerne den profesjonstenkningen personen har internalisert gjennom sine studier og utdanning. Dersom det blir konflikt mellom organisasjonenes normer, verdier og retningslinjer og den ansattes faglige verdi, norm eller standard, er det en tendens til at man er mer lojal mot sin egen profesjonskultur enn organisasjonens kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

I følge Fauske (1991) vil de ulike profesjonene opptre ulikt og adferden vil være betinget av hvilken sektor de arbeider innenfor. Han nevner for eksempel at det vil være klare forskjeller mellom teknisk sektor og helse- og sosialsektoren. Det er videre også forskjell på de klientene man har kontakt med innenfor disse fagområdene. De klientene som ingeniører har kontakt med er i hovedsak velorganiserte og ressurssterke. Ingeniørene har i stor grad lite ansikt til ansikt kontakt med klienten. Det er oftere utfordringer knyttet til personene for en sosionom enn det er for en ingeniør. Videre så hevder Fauske (1991) at de oppgavene som kommuneingeniøren har er mer åpen for allmenne vurderinger av behov enn de vurderinger som legen eller sosionom skal gjøre da disse ofte har en eksklusiv kunnskap om klientene og deres behov.

Det er profesjonens særegenhet, disiplinert inn i en tankerekke, som gjør at aktører i nettverk tenker slik de gjør. Fokuset blir på selve faget, og de forskjellige drøftinger som oppstår rundt ulike fagemner. En økonom og en helsesøster vil løse en sak på forskjellige måter ut fra deres profesjonsbakgrunn. Vi tar med oss normer og trekk ved hver profesjon inn i nettverkene. Når personer med samme profesjon blir satt sammen i nettverk, ser man seg mindre til siden og man utvikler en egen atferd i de ulike gruppene. Ved å tenke tverrfaglig, har personer med ulike ståsteder og aktører fra ulike nivåer i kommunene, kan det oppstå et nettverk som tenker annerledes. Bakgrunnen for at de er sammen er at de har en felles utfordring og målsetning. Tankesettet kan bli annerledes enn i et profesjonsnettverk (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Med bakgrunn i profesjonsteorier utledes nå en hypotese som er relevant for nettverk.

H 4:Når personer med samme profesjon blir satt sammen i nettverk blir det ensporet og konserverende i henhold til de dominerende profesjonsverdiene.

KAPITTEL 4

PRESENTASJON AV EMPIRISKE FUNN

I dette kapitlet skal vi gå gjennom våre funn knyttet opp mot intervjuguiden som ble brukt både i intervjuene våre og som Haug (2009) benyttet i sin doktoravhandling. Vi presenterer empirien fra intervjuene og går inn på hva som kom frem gjennom samtalene. Det er oppdaget nye funn som ikke Haug (2009) gjorde, men vi ser også eksempler som samsvarer med hans oppdagelser. Videre vil vi reflektere over våre funn, spesielt de som overrasker oss mest.

Roller i nettverkene

I intervjuguiden starter vi med å stille spørsmål med hvilke roller de ulike deltakerne har i sine nettverk og hvordan de vurderer de andre deltakerne sine roller i nettverket. Informantene virker opptatt av å vise til at alle er likeverdige. De fremholder at alle de ulike kommunene er likestilte. Når man går mer inn på det, viser det seg at det er noen som er mer sentrale enn andre. Videre kommer det frem at hvilke roller de forskjellige medlemmene i nettverket har henger sammen med kommunestørrelse. Det fremkommer at de små kommunene er mindre sentral på grunn av den ”tyngden” de store kommunene besitter. Informantene mener at ”tyngden” henger sammen med at det er et større fagmiljø i større kommuner. Det vises til eksempler hvor de større kommunene har mer erfaring gjennom flere saker å arbeide med. I tillegg har man flere saker med samme utfordringer og flere ansatte å drøfte utfordringer med. I store kommuner kan man ha en egen administrasjon og opp mot tretti barnehager, i motsetning til kommuner med for eksempel to barnehager. Det kan da oppleves som at de store kommunene har mer ”tyngde” enn i de mindre kommunene, og derfor blir de mer sentrale i nettverket. En informant sier:

"Det er klart at det som Kristiansand kommune gjør, som er såpass stor og faglig tung, er viktig. Dersom Kristiansand ikke ønsker å være med på det vi har tenkt å ta opp eller jobber med, så skal det mye til for at vi går videre med det."

En annen sier:

"Da er det klart Iveland, som er en bitte liten kommune, blir mindre sentral enn Kristiansand."

Lokalisering av nettverket

Lokaliseringen av nettverksmøtene handler om hvor møtene ble avholdt. Seks av syv nettverk holdt møtene på "rundgang" i de forskjellige kommunene som var med i nettverket. Ingen nettverk hadde hatt gnisninger vedrørende lokaliseringen. Alle var enige om at det var viktig å komme rundt til hverandre og se hvordan de ulike kommunene arbeidet. Flere mente at det å få innsikt og kjennskap til de andre kommunene førte til at samarbeidet ble bedre, og man fikk større mulighet for å lære av hverandre. Et eksempel fra en av våre informanter er organisering av skolebibliotekene. Ved å ha lokalisering på rundgang kunne man fysisk se hvordan de ulike bibliotekene var bygd opp, og dermed gå hjem til egen kommune med nye impulser og ideer. Et nettverk skilte seg ut, og hadde fast møteplass i den største kommunen. En informant sier følgende til hvor nettverksmøtene var plassert:

"Kristiansand. Tror det handler om størrelse."

Tillit til de andre deltakerne i nettverket

Det fremkommer av intervjuene at de ulike aktørene ikke alltid har tillit til de andre i nettverket. 5 av 7 sier at de kun har delvis tillit til de andre deltakerne i nettverket. Når vi går nærmere inn på dette sier de at tillit henger sammen med at de opplever at personene er faglig dyktige, at de har erfaring og er faglig oppdatert. Alder blir også nevnt som en faktor. Dette kommer til syne for eksempel i forhold til at de eldste ikke er faglig oppdatert, og at man mister tillit til dem. En informant sier:

"Stoler mer på de som er faglig oppdatert. Det er ofte de litt eldre som ikke er like oppdatert."

En annen informant sier:

"Jeg har ikke like mye tillit til alle. Det handler i stor grad om det faglige nivået."

Tillit kan altså se ut til å være knyttet opp til fag og ikke person. Vi vurderer at dette kan ha nær sammenheng med at de vi har intervjuet er del av forskjellige fagnettverk. Faget får derfor stor betydning for om man har tillit til de andre medlemmene av nettverket eller ikke. Det kan se ut som størrelsen på kommunene ikke betyr like mye i denne sammenheng. Videre kan det virke som om man har mer tillit til de kommuner som oppleves som likesinnede. Med dette oppfatter vi at det handler om hvordan man arbeider og at man opplever noen av de samme problemstillingene i hverdagen. En informant sier:

"Tillit handler om måten man jobber på. De mellomstore er mer like og det er naturlig å samarbeide med dem."

AMFS- funksjonene

Haug (2009) forsøker å finne et POSCORB for nettverksledelse. POSCORB står for planing, organizing, staffing, coordinating, reporting og budgeting. Haug (2009) påpeker at disse POSCORB funksjonene ikke er veldig fremtredende i nettverk. Han kommer videre frem til at nettverksledelse best kan beskrives gjennom fire ledelsesfunksjoner. De fire lederfunksjonene er AMFS funksjonene: aktivisering, fokusering, mobilisering og syntetisering. Aktivisering, omhandler hvordan nettverket kommer i gang, hvem tok initiativ og om avskalling og stagnasjon. Fokusering og prioritering handler om utvikling av visjoner, retningslinjer og forpliktelser for nettverket. Mobilisering handler om å skaffe til veie tilstrekkelig ressurser og finansiell og kompetansemessig støtte fra eksterne sponsorer. Den fjerde oppgaven er syntetisering. I dette ligger det valg av organisasjonsform og ivaretagelse av denne over tid.

Aktivisering

Når det gjelder aktivisering ser det ut som toppledelsen ofte tar initiativ når det kommer til opprettelsen av samarbeid. Informantene sier at det som regel er ledelsen i kommunen som pålegger enhetene at de skal være en del av et nettverk. Vi ser at Knutepunkt Sørlandet ofte er

sentral her. Det fremholdes som naturlig for kommunene som hører til Knutepunkt Sørlandet, å forholde seg til disse kommunene. En deltaker sier dette om hvorfor de har valgt å samarbeid med akkurat de kommunene de gjør:

”Tradisjon. Vi er nabo kommuner.”

Det er overraskende lite kunnskap blant deltakerne i nettverket i forhold til bakgrunnen for at nettverket ble opprettet. På spørsmål om hvordan samarbeidet startet sier en informant:

”Litt usikker, men jeg mener at det ble tatt en beslutning om at hvert fagområde skal ha et nettverksamarbeid i Knutepunktet.”

Det fremkommer at det er lite endring i nettverkene, og avskalling har derfor ikke forekommet i særlig stor grad. Dette kan føre til at det blir lite bevegelse i nettverkene og vi stiller spørsmålstegn til om nettverkene vil klare å være nyskapende og effektive på bakgrunn av dette.

Når det gjelder aktivisering omhandler det blant annet å ta initiativ til nettverket. I våre nettverken fremkommer det at ingen av deltakerne har tatt initiativet til nettverket selv. Det er personer som er et nivå over, som har tatt dette initiativet, altså for eksempel på kommunalsjef-/ rådmannsnivå. Flere av våre informanter forteller at dette er en beslutning som er tatt i helse, sosial og omsorgsnettverket i Knutepunkt Sørlandet. I dette nettverket sitter det personer med sentrale stillinger i sine respektive kommuner, for eksempel kommunalsjef og helse- og sosialsjef. På denne måten kan helse, sosial og omsorgsnettverket i Knutepunkt Sørlandet ses på som et overbyggende nettverk for flere av de mindre fagspesifikke nettverkene innenfor helse og sosial. Flere av informantene sier at de tror dette ”overbyggende” nettverket har hatt en finger med i spillet når nettverkene i vår oppgave har blitt opprettet.

Fokusering og prioritering

Når det gjelder fokusering sier informantene at de selv i stor grad bestemmer hva som skal være fokus i nettverket. Flertallet av informantene sier at de selv bestemmer hva de skal jobbe med, og det ligger få eller ingen føringer fra andre ledere eller nettverk. 3 informanter sier at

de en av og til får bestillinger fra andre nettverk, slik som rådmannsnettverket. Når nettverket skal bestemme seg for hva de skal arbeide med sier de at dette er en avgjørelse de kommer frem til sammen. En respondent sier på spørsmål om hvordan man bestemmer hva man skal arbeide med.

”Vi beslutter sammen”

En annen faktor som kan påvirke beslutning om prosjekter og nettverkets arbeidsoppgaver, kan være kommunestørrelse. En informant sier:

”Dersom Kristiansand ikke ønsker å være med på det vi har tenkt til å ta opp eller jobber med, skal det mye til for at vi går videre på det emnet. Iveland blir sånn sett mindre sentral på grunn av tyngden.”

Vi undrer oss over hvor besluttomme nettverkene er når disse faktorene spiller inn. Det kan se ut som nettverkene blir et møtefora for faglige diskusjoner mer enn en arena hvor det blir tatt avgjørelser. Nettverkene fremstår ikke som et sted hvor man utvikler seg og tar et steg videre. Når vi fokuserer på hva som besluttes i nettverket viser det seg at det er lite avgjørelser som blir tatt. Det blir drøftet mye uten å ta en beslutning. Et eksempel på dette kan være innenfor barnevernsektoren. I barnevernnettverket har man forsøkt å få til et samarbeid når det gjelder felles adopsjonskontor uten at dette har lyktes. Det kan se ut som man har brukt mye tid på saken som endte opp med at det ikke ble et felles adopsjonskontor. Det er flertallet som avgjør om man skal gjennomføre det som blir besluttet i nettverket. En informant sier:

”Det blir ikke tatt noen beslutning dersom det er uenighet. Ting renner vekk i sanden. Det blir som før.”

Det blir vist til lite faktisk fremgang i arbeidet gjennom de intervjuene vi har hatt. Når informantene videre ikke kan vise til at de har konkrete visjoner for samarbeidet, setter vi spørsmålstegn ved hva som er nytten av nettverket. 7 av 7 nettverk har ikke en tydelig visjon for samarbeidet. To til tre av informantene kan delvis tegne opp et bilde av hva nettverket

ønsker å oppnå. Det ser ikke ut til at nettverkene har en tydelig målsetning for hva de ønsker å oppnå med tiden som brukes inn i nettverket. En av informantene sier:

”Vi har ikke skapt en visjon sånn sett. Det å ivareta hverandre hvis det skal være en visjon.”

Dette henger også sammen med våre funn. Det er knyttet mange forventinger til at man skal knytte relasjoner i nettverket og det er viktig å ivareta hverandre. En informant uttrykker det slik:

”Det er ei som ser ut til å ønske møtene og ser frem til dem. Hun er ensom i jobben.”

Det er flere som finner støtte i hverandre og mener samholdet er en viktig del av det å møtes. Noen av deltakeren er fra små kommuner og det faglige og sosiale miljøet i kommunen er lite. Gjennom nettverkene ser informantene mulighet for å utvikle arbeidet i sin respektive kommune. Videre bruker de nettverkene til et møte fora for menings- og erfaringsutveksling med kollegaer som har de samme arbeidsoppgavene som de selv har. Flere informanter gir også uttrykk for at det er viktig med den faglige utvekslingen som skjer på nettverksmøtene.

”Målet er å utveksle erfaringer. Vi samarbeider for å styrke tjenesten.”

Vårt inntrykk er at mye av det arbeidet som gjøres i nettverkene er knyttet opp mot å løse de daglige gjøremål/ utfordringer som deltakere i nettverket har på sine respektive arbeidsplasser. Faglige diskusjoner og innspill kan heve kompetansen til nettverksdeltakerne og de kan få innspill og ideer som er med å skape ny giv og utvikling i sine egne kommuner.

Når man stiller spørsmål om hvordan beslutninger fattes i nettverket får vi det samme svaret fra alle. Det må være demokrati og full enighet for at det skal tas en beslutning sier de fleste av informantene. Noen modererer seg og sier at flertallet bestemmer. Men går vi dypere inn i spørsmålet kan det virke som det er full enighet som må til for å fatte beslutninger, da ingen av kommunene kan ta en avgjørelse på vegne av de andre. En informant sier:

”Det blir ikke tatt noen beslutning dersom det er uenighet. Ting renner vekk i sanden, det blir som før.”

Et annet tema i intervjuene var i hvilken grad det ”overbyggende” nettverket har kontroll med hva som skjer i undernettverkene. Informantene forteller at de i begrenset grad rapporterer tilbake til sine ledere vedrørende det arbeidet som blir gjort i nettverket. Informantene sier videre at det er ”undernettverkene” som langt på vei selv bestemmer hva de vil arbeide med. Det vil si at de er blitt pålagt at de skal arbeide sammen, men at de selv bestemmer hva de skal arbeide med.

Det fremkommer ikke at nettverkene har en tydelig ledelse, og det er tydelig at konsensus er rådene i nettverkene. Et av nettverkene sier at de får noen få henvendelser fra ”overnettverket” om at de skal arbeide med spesifikke saker eller utrede ulike problemstillinger. De fleste nettverkene sier at det ikke er noen som bestemmer hva de skal arbeide med, men at det er opp til nettverket å bestemme dette. Vi stiller spørsmålsteget ved om dette handler om ledelse eller mangel på ledelse. Overnettverket er opptatt av at det skal finnes et undernettverk, men de legger ikke noen føringer for hva de skal arbeide med.

Mobilisering

Når det gjelder mobilisering ser vi at de respektive kommunene deltar med ressurser i form av de personene som deltar i nettverket, men at de deltar med lite ressurser ut over dette. 7 av 7 informanter sier at de ikke deltar med økonomiske ressurser inn i nettverket. Videre kan det se ut som prosjekter strander dersom det er snakk om å delta med økonomiske ressurser inn i nettverket. En informant sier:

”det strander når vi skal bidra med økonomiske ressurser fra den enkelte kommune. Det er vel derfor det ikke blir noe.”

Vi får inntrykk av at kommunene er positive til nettverk, men når det blir snakk om at man skal inn med økonomiske ressurser er det lite rom for dette. Dette vurderer vi kan ha nær sammenheng med den stramme kommune økonomien. To informanter forteller om et prosjekt hvor man skulle opprette en felles stilling for nettverket. Alle kommunene var positive, og det ble brukt mye tid til planlegging og diskusjon for å få dette til. Men da man

skulle lage en fordelingsnøkkel om hvor mye hver kommune skulle bidra med, ble det ikke enighet, og dermed heller ingen ny stilling. Det kan også se ut til at deltakerne i nettverket ikke har myndighet til å beslutte at det skal brukes penger inn i nettverket. En informant sier:

”Hvis jeg vil ha gjennom noe må jeg ta det opp. Jeg kan ikke fatte beslutninger alene. Jeg må ha lov av de over meg.”

Arbeidet i nettverkene ser ut til å omhandle faglige utfordringer i de ulike profesjonene. Det ser ut til at nettverkene brukes til drøftinger og et sted for sosial og faglig utveksling.

I de fleste nettverk er det ikke søkt om støtte til prosjekter og det er heller ikke i følge informantene noe fokus på dette. Kommuneøkonomien er i de fleste kommuner svært stram, og man kan undre seg over hvorfor man ikke prioriterer å søke etter midler til nye satsningsområder. Det er også lite fokus på å utvikle nye samarbeidsrutiner. For oss er dette overraskende. En respondent sier på spørsmål om det er opprettet noen nye samarbeidsrutiner.

”Nei, det ble det for så vidt ikke. Kanskje kan man si at deler av nettverket mislyktes. Men det handler om rammebetingelser for videre samarbeid.”

Syntetisering

Syntetisering omhandler blant annet samarbeidsklime i gruppa. Dette er det i svært stor grad fokus på i våre caser. Informantene påpeker at nettverkene er opptatt av hvordan de samarbeider og hvordan de har det sammen. Flesteparten av nettverksmedlemmene i våre case har stort fokus på at det viktigste er å møte, være sammen og å bli kjent med hverandre. Nettverkene kan ses på som samlingspunkt med fokus på å møtes, være tilstede og oppmuntre hverandre. En respondent sier:

”Vi skryter av hverandre, delegerer og gir hverandre utfordringer.”

En annen sier:

”Vi får en god atmosfære. Vi skal respektere hverandre.”

Det er viktig for nettverket at de har en agenda som gjør at alle føler tilhørighet og utbytte av å være der. De deler erfaringer og praksis. På spørsmål om det har vært gnisninger i nettverkene understreker alle at dette stort sett handler om faglige diskusjoner og at dette ikke er noe som påvirker arbeidet som blir gjort. En informant sier:

”Nei, kun sakelig uenighet”

Videre sies det at det ikke er grunn for de store gnisninger fordi det ikke er noen som bestemmer over noen andre i nettverket. En informant sier:

”Jeg tenker at det er positivt fordi det ikke er beslutninger som fattes hvis du ikke er enig. Du er ikke forpliktet når du går inn.”

Når det gjelder rapportering så sier 3 av 7 at de ikke rapporterer til noen om hva som blir diskutert på nettverksmøtene. En respondent sier:

”Nei, det kommer inn den gangen vi lager et prosjekt som krever penger.”

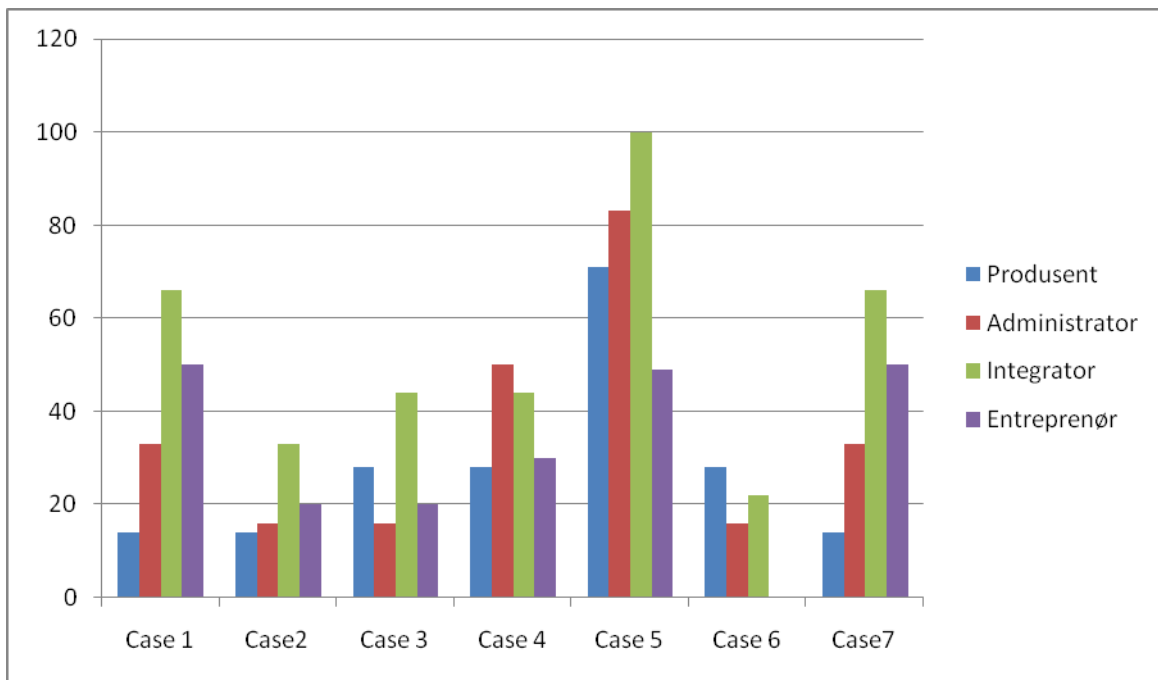
Noen sier at de rapporterer til sin kommune eller til sin overordnede. Men påpeker videre at de kun rapporterer når det er snakk om at det må tas en avgjørelse i forhold til om det skal brukes penger på et felles prosjekt.

PAIE- bedre beskrivelse av nettverklederens roller?

Vi vil nå se på PAIE- skjema. Haug (2009) spør seg om de klassiske lederrollene ikke er egnet for nettverksledelse og han lurer på om PAIE skjema gir bedre beskrivelser av nettverksledere. PAIE består av 4 ulike roller: produsenten, administratoren, integratoren og entreprenøren. Produsentrollen er opptatt av å få det tekniske til å fungere og utarbeide prosesser og modeller for samarbeid. Den er opptatt av å få ting gjort og holde hjulene i gang. Administratorrollen er opptatt av å holde orden, utnytte teknisk kompetanse, liker standarder og er en byråkrat. Integratoren er flink med folk, er opptatt av å ha et godt miljø og forhandler og forsoner. Entreprenøren er en grunder og ildsjel, det er en med visjoner og som mobiliserer penger og oppslutning.

Nettverkene er besatt av ulike enkeltpersoner. Vi har vært opptatt av å få informantene til å beskrive seg selv, men også om det er enkelt personer som skiller seg ut fra de andre og vi har bedt de si noe om hvilke egenskaper som preger disse personene i nettverket. Diagrammet nedenfor sier noe om hvordan disse egenskapene fordeler seg i forhold til PAIE- skjema.

Figur 4-1: Oversikt over fordeling av ulike PAIE roller i nettverkene



Figur 4-1 illustrerer tydelig en sterk integrator rolle i våre nettverk. Det er kun en person som ikke har dette som sin mest fremtredende rolle. Når det gjelder de andre egenskapene skiller de seg ikke ut i like stor grad. Her har informantene fordelt seg mer ulikt.

Haug (2009) gjorde noen nye oppdagelser i sin doktorgradsavhandling. Han oppdaget at blandingsforholdet er spesielt i nettverksledelse og at det avviker fra ledelse i tradisjonelle offentlige hierarki. I følge Haug (2009) viser tidligere studier av ledelse i offentlig sektor at i gjennomsnitt vektlegges administratorrollen og integratorrollen mer enn i privat sektor. Haug (2009) kommer frem til i sin doktorgradsavhandling at det i nettverk er særlig rom for produksjonsrollen og entreprenørrollen (Strand, 2009).

Som tidligere nevnt er integratorrollen mest fremtredende. For to av casene er det administratorrollen og produsentrollen som er mest sentral, men for begge disse er integratorrollen rangert som nummer to. Tabell 4-2 er et oppsett med de to rollene som har vært mest fremtredende i våre case, sammenlignet med Haug (2009) sine funn og tidligere studier som Haug (2009) viser til.

Tabell 4-2: Oversikt over PAIE roller opp mot tidligere studier og funn i Haug (2009).

CASE:	VÅRE FUNN:	TIDLIGERE STUDIER I FØLGE HAUG:	ARE VEGARD HAUG SINE FUNN:
Case 1:	Integrator og Entreprenør	Administrator og Integrator	Produsent og Entreprenør
Case 2:	Integrator og Entreprenør		
Case 3:	Integrator og Administrator		
Case 4:	Administrator og Integrator		
Case 5:	Integrator og Administrator		
Case 6:	Produsent og Integrator		
Case 7:	Integrator og Entreprenør		

Slik vi forstår tallene, er våre funn i større grad lik de funn som Haug (2009) viser til fra tidligere studier. Vi finner at integratorrollen er fremtredende hos oss slik som Haug (2009) påpeker at det er i tidligere studier. Integratoren, slik som vi har vært inne på tidligere, er opptatt av å bygge oppslutning, identitet og samhold. Integratoren mekler i stridigheter og er

samvittighetsfull. Den er opptatt av å bygge felleskap, støtte og inspirerer. Personen legger til rette for godt arbeidsmiljø og stiller opp i faglige og sosiale sammenhenger. Integratoren er opptatt av HMS- prosesser, medarbeidersamtaler og lagbygging. Integratoren er rådgiver og hjelper (Strand, 2007). I samtaler med våre informanter kommer det frem at de vektlegger dette. Dette er også sammenfallende med syntetiseringsfunksjonen.

Produsent rollen som Haug (2009) finner i sine case, fremkommer kun i et av våre syv case. Videre finner Haug (2009) at entreprenør rollen er fremtredende. Entreprenørrollen kommer frem som en av to roller i tre av våre syv case.

Dyadisk nettverksledelse

Haug (2009) gjorde ytterligere to observasjoner i sin doktorgradsavhandling. Funnene knyttet seg til noen roller som gikk igjen i hans case. Han mente å finne det han betegner som dyadisk nettverksledelse og nettverkdirigent. Vi vil først komme innpå dyadisk nettverksledelse og deretter nettverksdirigentrollen.

Dyadisk nettverksledelse er som kjent når to personer samarbeider på en slik måte, og i et slikt omfang, at de langt på vei dominerer utviklingen av nettverket. Disse blir ofte omtalt som et radarpar, det vil si et par som finner hverandre, utvikler godt samspill og jobber effektivt sammen. Når det gjelder dyadisk nettverksledelse hevder Haug (2009) at det er disse personene som påvirker utviklingen av nettverket. En informant sier:

"Ja, det var tydelig en person som utpekte seg med en medspiller på laget. Vedkomne person hadde mye erfaring, tok tydelig ansvar og utmerket seg."

I vårt studie er det en dyade. Informanten som har en dyade i sitt nettverk forteller om en person som hadde mye erfaring og at denne ene personen også tok mye ansvar. Det er også sentralt at denne personen er faglig dyktig i følge vår informant. Utover dette ene case fant vi imidlertid få trekk av såkalt dyadisk lederskap.

Nettverksdirigent

Det andre funnet til Haug (2009) var nettverksdirigenten. Han betegner dette som en person som bidrar til å sette sammen flere nettverk på en slik måte at i utgangspunktet isolerte nettverk fungerer sammen som en helhet.

Våre informanter sier at det er ingen av dem som er i kontakt med andre nettverk, og de kjenner heller ikke til at det er andre i nettverket som er det. Våre informanter sier at de generelt sett har lite kontakt med andre nettverk. Videre påpekes det at det ikke er en person som dominerer i nettverket eller som har kontakt med flere andre nettverk. Når de blir bedt om å beskrive en person som er en pådriver i nettverket, mener de at alle er likestilte og det ikke er noen som skiller seg ut.

Vi ser at faglig dyktighet er en faktor som er med på å påvirke nettverket og hvilke personer som er sentrale. Informantene vektlegger at det ofte er nettverksdeltakere fra de store kommunene som er faglig dyktig.

Når vi intervjuet informantene opplevde vi at informantene tolket spørsmålene vedrørende dominerende eller personer med et spesielt godt samarbeid som noe negativt. Dette ikke var noe de ønsket å assosiere seg med. Når vi spurte om det var noen som er pådrivere for arbeidet, ble det igjen henvist til at ingen dominerer, men at det er noen som er faglig sterke. En informant sier:

”Det er de som er faglig sterke som påvirker.”

En informant sa:

”Det opplever jeg faktisk ikke. Det kan være meg, men det håper jeg ikke.”

På spørsmål om det er noen som overtaler andre i nettverket blir heller fokuset dreid over opp at man motiverer hverandre. En informant sier:

”Nei. Jeg vil heller si at vi motiverer hverandre.”

Oppsummering

I dette kapitlet har vi gjennomgått de funn som er gjort i vår empiri. Det kan med en gang slås fast er at nettverkene er preget av integrasjon og vedlikehold av profesjonsverdier. Denne tendensen går på tvers av funn gjort av Haug (2009). AMFS funksjonene synes også å ha en annen vektlegging enn i Haug (2009) sin doktorgradsavhandling. Det er lite fokus på prioritering/ fokusering, aktivisering og mobilisering, men desto mer på syntetiseringsfunksjonen.

Hovedfunn i dette kapitlet er at dyadisk lederskap og nettverksdirigenten er fraværende i vår studie. Hva årsaken til dette kan være vil bli drøftet i kapitel 5. Utgangspunktet er hentet fra kjente teoretiske teorier og de utviklede hypotesene våre. Hypotesene vil være styrende for hvordan drøftingen arter seg.

KAPITTEL 5

HVA ER FORKLARINGEN PÅ HVORFOR TEORIEN TIL HAUG (2009) IKKE ER SÅ UNIVERSELL SOM HAN ANTYDER?

I denne delen av oppgaven skal vi se på hypotesene som det ble konkludert med i kapittel tre. Oppsummeringen besto av fire ulike hypoteser som er knyttet til teorier. Disse teoriene er kontigensteori, profesjonsteori og teorier om kjønn og ledelse. Vi vil se nærmere på en eventuell forklaring på hvorfor teorien til Haug ikke er så universell som han antyder.

Kontigensteorien

Hypotesen vår når det gjelder kontigensteorien var som følger:

H 1: Kommuner som ikke er likeverdige med henhold til størrelse, vil ha ulike forutsetninger for nettverksam arbeid. Det vil si at store kommuner lett inntar en styrende og dominerende rolle.

Kommunestørrelse er et tema som ofte drøftes i ulike fora. Mange stiller seg spørsmålet om hvorvidt kommuner skal slås sammen eller om man skal beholde kommunestrukturen i Norge slik den er i dag, og heller bygge videre på ulike samarbeid og nettverk på tvers av kommunegrensene. Diskusjonen som pågår har mange ulike argumenter. Våre funn er et bidrag til denne diskusjonen. Det kan se ut som de store kommunene dominerer og fremstår som mer sentrale i nettverkene enn de mindre kommunene. Det er usikkert om de tar rollen selv eller om den er blitt gitt til dem.

Som tidligere nevnt er nettverkene som er studert sammensatt av kommuner som er svært varierende når det gjelder kommunenes størrelse. En av kommunene i vår oppgave er blant de største i landet og andre er blant de minste i landet. Gjennom intervjuene viser det seg at disse kommunene har svært ulike forutsetninger og behov. Samtidig er kommunene ofte organisert ulikt og de vil derfor kunne ha helt forskjellige utgangspunkt når de kommer inn i nettverk.

Informantene sier de har ulike roller i nettverkene og at dette henger sammen med kommunestørrelse. Informantene legger vekt på at de større kommunene har mer erfaring. Det de store kommunene sier og gjør blir tillagt mer vekt enn det som andre mindre kommuner sier. En av informantene går langt og sier at dersom Kristiansand ikke er med i nettverket, så tror hun ikke det ville bli noe nettverk. Videre sier informanten at hun heller ikke tror det blir tatt beslutninger dersom Kristiansand er uenig. Sett i lys av dette setter vi spørsmålsteget ved hva de mindre kommunene får ut av å være med i nettverkene. Vi mener at det blir en ubalanse i maktforholdet mellom nettverksdeltakerne i de ulike kommunene, og de store kommunene sitter med mye av makten og kan definere hva det skal arbeides med. Det er trolig stor ressurskjevhet mellom kommunene, slik at man automatisk vil få et underdanighetsforhold. En informant sier at de mindre kommunene er mindre sentrale. Teorien viser til at jo større en kommune blir, jo større er mulighetene til å legge til rette for spesialisering og utvikling. En informant hevder at den største kommunen har utkrystallisert seg fordi de er størst. Det hevdes blant flere informanter at de små kommunene drukner, og blir i liten grad lyttet til av de store kommunene.

Kommunen bør, slik vi ser det, gjøre en kritisk refleksjon over hvem de sitter i nettverk sammen med. Det behøver ikke være slik at man sitter i nettverk med nabokommuner. Flere informanter nevner at utenom nettverksmøtene tar de mest kontakt med de kommunene de er jevnstore med. Bakgrunnen for dette er at de har de samme utfordringene og er mer like.

Det er kanskje ikke nødvendig at kommuner velger samme kommune som nettverkspartner i alle aktuelle nettverk. En mulighet kan være å velge en kommune som nettverkspartner innenfor barnehage, og andre samarbeidspartnere innenfor rus eller økonomi. Det viktigste kan være å finne ut hva man trenger nettverket til. Samtidig reflektere over hva de ulike kommuner kan bidra med, sett i lys av hva man selv har behov for. Det kan være verdt å spørre seg om hva egen kommune vil få igjen for å være i nettverk med de forskjellige kommunene. Det å se utover egne fylkesgrenser kan være et innspill for å finne kommuner som er mer like i forhold til størrelse, slik at nettverksdynamikken blir mer likeverdig.

På bakgrunn av dette mener vi å kunne bekrefte hypotesen om at kommuner som ikke er likeverdige i forhold til størrelse, vil ha ulike forutsetninger for nettverkssamarbeid.

Kontigensteoriens deterministiske karakter

Hypotesen vår når det gjelder ledelse er som følger:

H 2: *Nettverk som er et resultat av opprettelse med utgangspunkt i et styrende «overnettverk», vil ha problemer med å utvikle nettverk i samme grad som selvstendige nettverk.*

Kontigensteoriens deterministisk karakter omhandler hvordan nettverk kan bli styrt fra omgivelsene. Vi mener å ha belegg for å si at det blir lagt føringer på at kommunene og enhetene skal være delaktige i nettverk. Når vi hevder at nettverk blir styrt utenfra menes det at nettverkene blir styrt av ”overordnede” nettverk eller fra ledelsen i kommunene. Det blir hevdet blant flere av informantene våre at nettverksmedlemmene er pålagt å delta i nettverk. Dette henger sammen med aktiviserings funksjon i AMFS. Initiativet til nettverk er ikke tatt av nettverksaktørene selv, men det er tatt av andre som sitter høyere i kommunehierarkiet. Det er tydelig at det forekommer lite ledelse i nettverkene. Det virker også naturlig med tanke på at dette er likestilte og selvstendige aktører, hvor ingen kan ta en avgjørelse på vegne av de andre. Det kan se ut som ledelse utøves på et høyere nivå i organisasjonen. Vi stiller spørsmålsteget om dette lederskapet er fornuftig, så lenge det legges mer vekt på hvordan man arbeider og mindre fokus på innholdet i arbeidet.

Våre informanter opplever det som viktig at man møtes i nettverk. Når vi går nærmere inn på hvorfor de opplever det slik, sier de at den faglige utvekslingen som skjer i nettverkene er viktig. Når vi kommer nærmere inn på hvilke resultater nettverkene kan vise til, fremkommer det at flere av prosjektene de har jobbet med ikke har blitt satt ut i livet. Det er lite fokus på om den tiden man bruker i nettverk er fornuftig og om den gir resultater.

Det er skapt lite visjoner og målsetninger for nettverkene. Dette mener vi kan ses i sammenheng med at det er manglende ledelse av nettverkene. Det er en utfordring for nettverkene at medlemmene i nettverkene ikke har myndighet til å bestemme over hverandre, få dyader eller dirigenter og lederne fra «overnettverkene» sier lite om hva de skal arbeide med. Dette kan medføre at nettverkene blir mindre effektive, da det er lite fokus på hva som skal være målsetning og resultat av nettverksarbeidet.

Flere av nettverkene bruker tid på det som opptar dem i hverdagen. De ulike problemstillingene som nettverksaktørene står i, blir viktige tema i møtene. Dersom nettverkene prioriterer dette bør aktørene være ærlige og åpne om sin prioritering, og det bør gjenspeiles i den tiden man bruker i nettverket. Informantene har fortalt at det er brukt mye tid til å jobbe med prosjekter som aldri har blitt realisert. Det ser ut til at det brukes mye tid på å planlegge/ utrede områder man egentlig ikke ønsker å satse på. Vi lurer på om «overnettverkene» eller administrasjonen i kommunen har kjennskap til i hvor mye resurser det brukes i nettverkssamarbeid og hva som er resultatet av dette arbeidet.

Dersom det er ressursene som stopper prosjektene, undrer vi oss over det informantene sier vedrørende søknader om eksterne midler. De hevder at det sjeldent blir søkt om støtte til ulike prosjekter. Videre sier aktørene at det i noen kommuner er personer som kan bistå med å søke om ressurser, dersom nettverkene bestemmer seg for å søke.

Informantene sier at det ikke er en tydelig fordeling av oppgaver i nettverkene. Det er tilfeldig hvem som påtar seg oppgaver. Når nettverkene er løse og uten ledelse er det ingen som pålegger andre aktører noen oppgaver. En informant sier at hun helt klart ser en skjev arbeidsfordeling og at noen burde ha tatt mer ansvar enn de gjør. Vi vurderer at nettverksarbeid uten en klar visjon/ målsetning vil kunne medføre at man i for liten grad vil få fremgang i arbeidet sitt. Dette vil kunne være annerledes dersom det var en tydelig ledelse, med et tydelig mandat til nettverket. Lederne av de ”overbyggende ” nettverkene bør, slik vi ser det, involvere seg mer i nettverket og gi ”undernettverkene” en tydeligere bestilling på hva de skal arbeide med eller gi dem mer myndighet. Dette blir en motsetning til det som var tilfelle med nettverkene i dette studiet.

Når vi ser på dette opp mot Haug (2009) sin teori om at AMFS funksjonene er bedre egnet for å se på ledelse i nettverk, tegner det seg et bilde av at ledelsesfunksjonene er delt mellom de ulike nivåene i kommuneorganisasjonen. Det vil si at ”overnettverket” tar initiativ til nettverket og de er med når det fattes avgjørelser som krever resurser. Det vil si at det er som ivaretar aktiviseringsfunksjonen. Medlemmene i ”undernettverkene” er opptatt av at det skal være et godt samarbeidsklima i nettverket, altså syntetiseringsfunksjonen. Det ser i svært liten grad ut til at det er noen som tar ansvar for mobiliseringsfunksjonen. Vi er av den

oppfatning at fokuseringsfunksjonen smuldrer opp mellom de ulike nivåene og mellom de ulike deltakerne. Denne hadde blitt bedre ivaretatt dersom ”overnettverkene” hadde vært tydeligere på mandatet til ”undernettverkene.” Når de ulike funksjonene i AMFS blir delt opp mellom ”overnettverket” og ”undernettverket” samt at flere av de andre funksjoner ikke er ivaretatt, kan en stille spørsmålet om det er riktig å snakke om AMFS funksjoner i denne typen nettverk.

I noen av nettverkene som er en del av Knutepunkt Sørlandet ser det ut som enkelte rådmennene pålegger faggruppene noen oppgaver. Når vi ser dette opp mot Haug (2009) sin teori vedrørende nettverksdirigenter, kan det se ut som rådmennene er dirigenter når de oppretter nettverk innenfor de ulike fagområdene. Våre informanter er mellomledere i sine respektive kommuner, og det kan være en forklaring på hvorfor det ikke fins funn på nettverksdirigenter i våre caser.

Dersom vi ser på et mer selvstendig nettverk, kan det se ut som de vil være mer myndiggjorte og i stand til å fatte avgjørelser på en annen måte enn våre nettverk. Disse nettverkene er ofte plassert et annet sted i hierarkiet og medlemmene har en helt annen mulighet til å fatte avgjørelser. AMFS funksjonene vil kunne være mer relevante i selvstendige nettverk, enn i den type nettverk vårt studie består av. Tydelig lederskap bør være sentralt for å sikre at man jobber målrettet og opprettholder effektivitet i de nettverk vi har undersøkt.

På bakgrunn av dette mener vi å kunne bekrefte hypotesen om at nettverk som har styrende ”overnettverk”, utvikler ikke lederskap i samme grad som selvstendige nettverk.

Teorier om kjønn og ledelse

Hypotesen vår når det gjelder betydningen av kjønn og ledelse er som følger:

H3: *Skjev kjønnsbalanse i nettverk er styrende for hvordan nettverket vil operere. Det vil si at kvinnedominerte nettverk vil være orientert mot integrasjon og vedlikehold av profesjonsverdier.*

Teorien vedrørende betydningen av kjønn i kapittel tre hevder at kvinner og menn har forskjellige måter å lede på. Teorien sier videre at kjønnene er sosialisert ulikt, og at de har ulike verdier som påvirker deres væremåte som ledere. Trekkene vi finner hos informantene tyder på at denne antagelsen er rett. Informantene peker på viktigheten av det sosiale aspektet, omsorg for hverandre og det å la alle i nettverket bli sett. Målsetninger og visjoner kommer i andre rekke. Det ble blant annet sagt av en informant at de ikke hadde en visjon i nettverket, men hvis de skulle ha en visjon ville det være å ta vare på hverandre.

I vårt studie er det kvinner som er informanter. I nettverkene våre er det få mannlige nettverksaktører. Kjønnsbalansen er svært skjev og nettverkene er overrepresentert av kvinner. Med utgangspunkt i kapittel tre, vil våre nettverk inneholde mer av ”myke” verdier, og mindre av ”harde” verdier. ”Myke” verdier er for eksempel omsorg, ivaretagelse av hverandre, likeverd og trygghet. I motsetning til verdier som inneholder konkurranse, tøffhet og makt. I våre nettverk vektlegges ros, det å ha en god dialog og være der for hverandre. Den gode atmosfæren er sentral i nettverkene sammen med det å bygge fellesskap og ha et godt arbeidsmiljø å være i. Nettverket ser ut til å være et møtefora for diskusjoner og samtaler vedrørende dagligdagse faglige utfordringer, mer enn en arena for beslutningstaking og måloppnåelse. Dette henger nært sammen med hvordan informantene svarte i forhold til PAIE rollene. Informantene viste at integratørrollen var den fremtredende rollen, slik figur 4-1 viser. Integratoren er en rådgiver og hjelper. Det gjenspeiler seg i det inntrykket vi får av informantene også. De er opptatt av å hjelpe, støtte, gi råd og veiledning til hverandre.

Fellesskap og samarbeid er momenter som en integratoren vektlegger. Som tidligere nevnt ble det påpekt at visjonen til nettverket måtte være å ivareta hverandre. Det uformelle samarbeidet var essensielt, visjon og mål kom i andre eller tredje rekke. Vi ser at informantene heller mot deltakelse og fokus på samspill. De fremholder viktigheten av å ha en arena hvor man treffer andre i samme situasjon, med samme type jobb og kunne være tilstede for hverandre. Det ble også nevnt at nettverket var svært viktig med tanke på kollegaer som er ”ensomme” i mindre kommuner. Oppsummert ser vi at det sosiale aspektet står i sentrum, og mål og effektivitet er ikke tillagt like stor oppmerksomhet. Vi ser at de ”myke” verdiene og integrasjonsrollen gjenspeiler seg for våre informanter. Teorien viser til at dette er trekk ved kvinner.

Videre ble det sagt fra informanter at det er lite gnisninger i deres nettverk. De fremholder videre at det kan ha sammenheng med at ingen bestemmer over hverandre. Flere sier at det er grunnen til at det ikke oppstår mange gnisninger i nettverkene. Vi har en opplevelse av at informantene ikke ønsket å lage uoverensstemmelser og var konfliktsky. Ifølge dem selv var det i dette fora de skulle få støtte og krefter til å hente seg inn for å møte utfordringene i hverdagen. De ønsket å drøfte faglige saker og dilemmaer. Konflikter og utfordringer hadde de i tilfelle i egen kommune. Nettverket ble et fristed og samlingspunkt med likesinnede. Det er også lite dyader som prøver å ta ledelsen og trekke nettverket i motsatt retning. Beslutninger tas i konsensus. Det er lite menn i nettverkene, og ifølge teorien blir dermed ikke deltakerne utfordret til konkurranse og bruk av makt i stor skala. En informant fortalte at det kun var saklig uenighet og ikke gnisninger i nettverket.

Teambyggingen, som foregikk i de fleste nettverk, tror vi kan være en forklarende faktor på hvorfor vi ikke finner dyader. Informanter påpekte at team tilhørigheten gikk foran kameratskap og dyader. Alle skulle inkluderes, og de oppfattet det som negativt hvis noen ”rottet” seg sammen og dannet allianser. Når det bygges dyader er det ofte strategisk planlagt. For de som er i det dyadiske lederskapet blir det et spill mot felles mål. I teorien vises det til at kvinner tenker mindre strategisk enn menn, og dermed kan det være mindre sannsynlighet for dyader i kvinnedominerte nettverk.

Ved at kjønnsbalansen er skjev i vårt studie, og at det er kvinner som dominerer nettverkene våre, kan utdannings- og yrkesvalg muligens være en del av forklaringen på hvorfor nettverkene dreier seg i en retning. Profesjonsverdiene kommer tydelig til syne, og disse profesjonene har også ”myke” verdier som grunnleggende prinsipper. Kvinner er som sagt overrepresentert i studiet vårt. Haug (2009) hadde en kjønnsfordeling på sine informanter hvor menn var overrepresentert. På den måten ble det også en skjev kjønnsbalanse i hans studie. Men i motsatt retning. Vi mener at dette kan være en forklaring til at Haug (2009) sin teori ikke ser ut til å være så universell som han antok.

På bakgrunn av dette mener vi å kunne bekrefte hypotesen om at skjev kjønnsbalanse i nettverk er styrende for hvordan nettverket vil operere. Det vil si at kvinnedominerte nettverk vil være orientert mot integrasjon og profesjonsverdier.

Profesjonsteori

Hypotesen vår når det gjelder profesjonsteori var som følger:

H 4:*Når personer med samme profesjon blir satt sammen i nettverk blir det ensporet og konserverende i henhold til de dominerende profesjonsverdiene.*

Det er flere funn i vår oppgave som tyder på at det er profesjonstenkningen som blir styrende for det arbeidet som gjøres i de ulike nettverkene. Nettverkene tar ofte utgangspunkt i ulike problemstillinger som de opplever i sin hverdag i kommunene. Eksempler på dette er helsesøstrene som skal veie og måle barn, eller barneverntjenesten som har arbeidsoppgaver de ønsker å løse på en annen måte. I fagnettverkene sier informantene at de sammen ser på hvordan de kan løse de ulike utfordringene det daglig arbeides med.

Når man sitter i nettverk med personer kun fra samme profesjon, kan dette medfører lite bevegelse i nettverkene og vi stiller spørsmålstegn til om nettverkene vil klare å være nyskapende og effektive på bakgrunn av dette. Man kan fort bli i den ”gamle tralten”. I nettverk bør man utfordre hverandre til innovasjon og nytenkning. Det vil medføre utvikling både for enkeltindividene og nettverket.

I teoridelen fremholdes det at de ulike profesjoner opptrer ulikt og atferden vil være betinget av hvilken sektor man arbeider innenfor. I de profesjonene hvor man har kontakt med mennesker og møter klienter/barn/familier ansikt til ansikt, har man en annen fremtoning enn i for eksempel ingeniørsektoren. De vurderinger og behov man opplever i hverdagen blir ulike.

Nettverkene i Haug (2009) sin doktorgradsavhandling er sammensatt av deltakere fra ulike profesjoner. Et eksempel på dette er for eksempel at it-sjef og rådmann i er i samme nettverk. Nettverkene til våre informanter er satt sammen av deltakere med lik profesjonsbakgrunn. Vi setter spørsmålstegn ved om dette kan medfører en for lik tankegang. Da vil man i tilfelle kunne miste effektene som Haug (2009) viser til i et dualistisk lederskap. Med dualistisk lederskap tenker vi at ulike personer finner hverandre, utfyller hverandre og utvikler nettverkene videre.

Vi mener å kunne se at nettverkene blir preget av den rådende profesjonen, dens tenkning, verdier og normer. Profesjonene ender opp med å dyrke sine egne problemstillinger, og de evner ikke å se utover sin egen profesjon. I doktorgradsavhandlingen til Haug (2009) tegnes det et bilde av et tydelig samarbeid mellom it sjefen og rådmannen for å oppnå et felles mål, til tross for ulike roller. Vi mener at dette kan være en av grunnene til at våre nettverk ikke oppnår den samme dynamikk som Haug (2009) finner i dyadene. Utfordringen til våre nettverksdeltakere er at de må finne autoriteter som de vil danne allianser med. På denne måten oppstår det en dyade som aktivt arbeider med å utvikle nettverket videre mot innovasjon og nyskapning.

Informantene våre tilhører sektorer hvor det arbeides med mennesker og hvor det utøves skjønnsvurderinger daglig. Tall og fakta er ikke like sentralt. Vi mener dette vil medføre at man har ulike behov og forutsetninger og derfor bør velge andre måter å drive nettverk på. Det ser ut som nettverkene med de ”myke” verdiene har behov for andre ting enn de ”harde” nettverkene som Haug (2009) studerte. Her antar vi at noe av nøkkelen ligger til vårt empiriske materiale, og er samtidig en forklaring på hvorfor våre funn ikke samsvarer med Haug (2009) sine funn.

Informantene gir uttrykk for at de har mer tillit til faglig dyktige kollegaer. De sier at faglig dyktighet er avgjørende for hvem som blir sentrale i nettverket. Videre knyttes tillit opp mot enkelt personer i de ulike nettverkene. Det fremkommer at faglig dyktighet ikke er avhengig av hvilken kommune man kommer fra. Vårt inntrykk er av likevel at informantene, stort sett, trekker frem de største kommunene når de snakker om hvem som er faglig sterke.

En av informantene legger vekt på at det er mange sterke mennesker som sitter i nettverkene og at det på bakgrunn av dette ikke er rom for dyader. Dette kan handle om at det er mange likeverdige mennesker som alle tar ordet, har kunnskap og erfaring. Alle bidrar med innspill og på den bakgrunn er det muligens ikke er rom for en dyade. På den andre siden kan en dyade være med på å utvikle og påvirke nettverket ytterligere.

I de største kommunene er det ofte slik at man har en administrasjon med flere underavdelinger. Dette fører til at man i større kommuner har mer spesialiserte oppgaver og at

man dermed kan ha mulighet til å utvikle seg og ha mer fokus på spesielle oppgaver enn det man har i mindre kommuner. I mindre kommuner har man ofte ansvar for et større og bredere fagområde og noen ganger flere fagområder. Profesjonaliseringen blir større i store kommuner og fagmiljøet blir et trekkplaster for andre ansatte med samme yrkesbakgrunn.

Informantene våre nevner at faget er sentralt, men at de ulike tema de arbeider med i nettverket kan være tilfeldig valgt ut. Vi vurderer det slik at nettverksdeltakerne ser muligheten til å få innspill og tips til hvordan de kan løse egne faglige utfordringer. Å drøfte faglige utfordringene med kollegaer kan oppleves som en kvalitetssikring i sitt arbeide, og samtidig være en trygghetsskapende faktor.

En annen grunn til hvorfor nettverksarbeid kan være nyttig i kommunen, er at ansatte kan oppleve det "ensomt" i egen kommunen. Et lite fagmiljø med få ansatte, som representerer egen profesjonen, kan medføre at man søker profesjonsnettverk som gir en større trygghet og samhold. Dette gir trygghet i form av at man har like verdier, holdninger og at man har noen av de samme sosiale væremåtene. Profesjonens egenart kan gjøre at man tiltrekkes av hverandre. I nettverkene kom det i hovedsak frem at det sosiale aspektet var svært sentralt. Funnet var ikke overraskende i seg selv, men at det var en så vesentlig del av nettverket var uventet. Den faglige diskusjonen var det essensielle, ikke hva man fikk ut av diskusjonen, men selve prosessen og være en del av den. Det skapte en samhørighet og trygghet som gjorde at man torde å søke råd hos hverandre både i møtet og i etterkant.

Det hersker liten tvil om at dette er fagnettverk som er gode arenaer for faglig utveksling og lærdom. Vi setter spørsmålstegn ved om dette er tilstrekkelig. Vi hadde forventet at nettverkene hadde vært mer målorienterte, i tillegg til de sosiale og faglige aspektene. Noen av informantene påpeker det samme og sier at dette har de ikke lykkes med.

Vi mener at nettverkene er for "løse", og at de er for opptatt av egen profesjon og tenkning, og at de derfor ikke blir effektive og nyttige i en nettverkssammenheng. Den faglige utviklingen er viktig i seg selv, men det hadde trolig vært bedre dersom nettverkene hadde vært mer tverrfaglige. Profesjonsnettverkene kan se ut til å være preget av for lav grad av problemløsning og innovasjon/ nytenkning.

På bakgrunn av dette mener vi å kunne bekrefte hypotesen om at når personer med samme profesjon blir satt sammen i nettverk blir det ensporet og konserverende i henhold til de dominerende profesjonsverdiene.

Hva kan forklare hvorfor Haug (2009) ikke synes å kunne gi et godt nok bilde av hva som faktisk finner sted i de nettverkene som vi har studert?

Det som gjenspeiler seg i dette kapittelet er den røde tråden mellom de ulike hypotesene. Det viser seg at det er en del kombinasjoner som er uheldige i nettverkssammenheng.

Kommunestørrelse er en variabel som bør drøftes internt i hver kommune før man velger nettverks partnere. Det er tydelige tegn på at hvis det blir stor skjevhet i størrelse mellom de ulike kommuneaktørene, vil forholdet mellom aktørene bli uheldig. Det oppstår underdanighetsforhold mellom partene. Forutsetningene og behovene er svært ulike, noe som er uheldig med tanke på et fruktbart, målrettet og innovativt nettverksamarbeid. Videre er det lite nyskaping og innovasjon hvis nettverkene er eksternt opprettet og styrt fra omgivelsene.

Det fremkommer at hypotesene vedrørende kommunestørrelse og ekstern opprettelse gjennom ”overnettverk”, har fellesnevnerer som er negative med tanke på utviklende nettverk. De grunnleggende forutsetningene er ikke til stede, og det blir kun et møtefora. Videre har vi sett at et nettverk kun bestående av kvinner heller ikke er en god kombinasjon for å være problemløsende og strategisk i nettverksarbeid. For mange personer av det samme kjønn kan stagnere nettverk. Bakgrunnen er at menn og kvinner tenker og handler ulikt, og dermed blir en stor kjønnskjevhet ødeleggende for nettverkets mulighet til å være kreative og se andre løsninger. Tilslutt må det nevnes den profesjonsinndelingen som preger offentlig sektor i dag også kan være uheldig i noen sammenhenger. Gjennom undersøkelsen vår ser vi at ensartede profesjonssammensatte nettverk kan medføre lite nye innoverende tanker. Kreativitet til problemløsning blir noe lavt, da alle har den samme yrkesbakgrunn og utdanning.

Kommunestørrelse, ekstern opprettelse av nettverk, kjønn og profesjon er alle fire variabler som er med og påvirker hvordan nettverket fungerer. Store kommuner sammen med små kommuner, ekstern opprettelse av nettverk, mange kvinner og kun en profesjon representert i

nettverket skaper handlingslammelse og medfører lite effektive nettverk. Det er med andre ord ingen god kombinasjon for å skape kreativitet og nyskapning.

Dette impliserer at man kanskje bør se disse variablene i en sammenheng når man skal opprette nettverk som man ønsker skal være effektive og innovative. Jevnstore kommuner, selvstendige nettverk med en kjønns sammensetning i balanse og stor tverrfaglighet blant aktørene, kan være veien å gå.

KAPITTEL 6

OPPSUMMERING/ AVSLUTNING

Utgangspunktet for oppgaven er en todelt problemstilling.

- 1. Er Haug sin teori om nettverkledelse og dyadisk lederskap en universell teori om ledelse i nettverk?*
- 2. Hva kan forklare eventuelle avvik eller avvikende trekk, gitt ulike typer av nettverk?*

Bakgrunn for valget av denne problemstillingen tok utgangspunkt i nettverkstudiet vårt. Vi hadde gjennom masterstudiet mange ulike forslag til problemstillinger. Vi valgte å jobbe med nettverksledelse da dette var et tema som begge opplevde som interessant, samt at nettverk er en del av vår hverdag i egen kommune. Utgangspunktet er fra Haug (2009) sin doktorgradsavhandling "Lokaldemokratiet på nett og i nett." Deler av denne oppgaven var pensum i vår master og vi kjente godt til teorigrunnlaget.

Videre var det ønskelig å se om de funn som Haug (2009) hadde gjort på IKT baserte nettverk, var gyldige for andre profesjon og yrkesgruppenettverk. Det måtte foretas strategivalg for hvordan vi skulle få besvart disse spørsmålene, og det måtte avklares i hvor stort omfang vi hadde mulighet til å teste Haug (2009) sin teori. Det endte med at vi brukte syv informanter som kom fra seks ulike nettverk, fra hele Sørlandet. De hadde alle en mellomlederfunksjon i sine representative kommuner. Vi ønsket å gjøre intervjuer av deltakere fra ulike kommuner, profesjoner og geografisk tilknytning.

Utgangspunktet er Haug (2009) sitt teorigrunnlag om PAIE skjema, AMFS funksjonene og hans funn omkring nettverksdirigenter og dyader. Når det gjelder PAIE skjema, som Haug mener er mer egnet for nettverksledelse, så konkluderte han med at nettverksledelse gir særlig rom for produksjonsrollene og entreprenørrollene. Han sier videre at tidligere studier av lederskap i offentlig sektor ga særlig rom for administrator og integratorrollene. Funnene i vår oppgave peker på at det er integratorrollen som er fremtredende, slik som tidligere studier av lederskap i offentlig sektor viser. Dette er ikke sammenfallende med Haug sine funn, og dermed kan vi ikke gi ham full støtte ut fra vårt empiriske materiale.

Når det gjelder AMFS funksjonene så mente Haug (2009) at disse var mer egnet for å se på ledelse i nettverk enn det POSDCORB var. Kort forklart mente Haug (2009) at POSDCORB gir gode beskrivelser på lederfunksjonene i et hierarki, mens AMFS funksjonene gir en bedre beskrivelse av ledelsesfunksjon i nettverk. I våre case finner vi ikke at disse funksjonene er ivaretatt av nettverksmedlemmene på samme måte. Når det gjelder aktivisering finner vi at dette er en funksjon som er ivaretatt av ”overnettverk” eller av de som er høyere i hierarkiet, slik som rådmenn eller kommunalsjefer. Mobiliseringsfunksjonen ser ut til å være den funksjonen som er dårligst ivaretatt i nettverkene. Det er få av nettverkene som er opptatt av å skaffe resurser og arbeidskraft eller lignende. Når vi ser på fokusering/ prioritering er dette funksjoner som blant annet omhandler visjoner. Det er få av nettverkene som har en uttalt visjon for nettverket. Nettverkene er videre i liten grad opptatt av måloppnåelse. Det vi finner når det gjelder visjon er nært knyttet opp mot den siste funksjonen, syntetisering. Syntetisering er den funksjonen som kommer tydeligst frem i nettverkene vi har sett på. Nettverksaktørene i våre case er opptatt av ivaretagelse av hverandre og å bidra til et godt miljø i nettverket.

I den avsluttende delen vil vi kommentere ut fra teoretiske implikasjoner og praktiske implikasjoner av vår studie.

Et av hovedfunnene til Haug (2009) var en ny ramme å se lederskap i nettverk på. Det var to nye roller som viste seg å vokse frem gjennom hans doktorgradsavhandling. De to nye rollene er nettverksdirigent og nettverksdyader. I sin doktorgradsavhandling tok Haug (2009) utgangspunkt i PAIE rollene når han definerte ledelse i nettverk. Nettverksdirigent og nettverksdyader påpeker Haug (2009) er et supplement til PAIE rollene i nettverksledelse.

Når det gjelder Haug (2009) sine funn omkring nettverksdirigent er det ingenting som tyder på at informantene våre innehar rollen med å sette sammen flere nettverk. Vi har gjort oss noen tanker om at nettverksdirigentene finnes på et høyere nivå i organisasjonene, enn der våre nettverk befinner seg.

Nettverkdyadene kom heller ikke til syne i like stor grad som det fremkom i Haug (2009) sin doktorgradsavhandling. Vi fant tegn til at det finnes en dyade blant de nettverkene som inngår

i denne studien. Dette er en person som er faglig dyktig. Hun hadde med seg en medspiller og sammen klarte de å være en pådriver for utvikling av nettverket. De skapte en allianse og prøvde å dra nettverket i den retningen som de ønsket.

I vårt studie har vi gjort noen andre og nye oppdagelser som kan være relevante for ledelse av nettverk. Disse oppdagelsene er størrelse på kommunene, styring av nettverkene, kjønn og profesjonsbakgrunn. Vi har knyttet ulike teorier og antakelser til det vi har funnet.

Ifølge informantene preger de store kommunene nettverkene i stor grad. Dette er et funn som ikke er overraskende. Utgangspunktet for samarbeid, når kommunene er forskjellige med henhold til størrelse, blir meget ulikt. De små kommunene vil være underdanig i forhold til de store. Kommuner vil ha ulike forutsetninger og behov for å være med i nettverk. Det vil oppstå en skjev maktbalanse mellom disse kommunene, og vi stiller spørsmål ved nytten av samarbeidet. Trolig kan det være fornuftig å samarbeide med kommuner som er mer lik hverandre i størrelse. I flere av nettverkene våre har det vært tradisjon for å arbeide sammen med nabokommuner. Det kan sikkert være bra i noen nettverk, men kanskje ikke alle. Vi konkluderer med at det kan være hensiktsmessig å se utover egne fylkesgrenser for å vurdere hvilke kommuner som er mest likeverdige, og se på effekten ved å sitte i nettverk med de ulike kommunene.

Det viser seg at flere av nettverkene har styrende "overnettverk". Nettverkene som har "overnettverk" ble mindre selvstendige og utviklet ikke lederskap i like stor grad som andre nettverk. "Overnettverkene" la føringer for hvordan nettverkene skulle settes sammen, men lite føringer for hva det skulle arbeides med.

Våre nettverk består stort sett av kvinner, og alle våre informanter er kvinner. Vi har en antakelse om at når det blir skjev kjønnsbalanse i nettverk vil dette dreie nettverket i en annen retning. Menn og kvinner besitter ulike egenskaper som vil være med på å utvikle nettverkene. Kvinner viser seg, gjennom vårt studie, å være mer opptatt av integrasjon og ivaretagelse av profesjonsverdier. Gjennom teorien kommer det frem at menn og kvinner har ulike verdier og måter å lede på. Dermed ser det ut som kjønnsbalansen bør vurderes i nettverksledelse.

Det siste funnet handler om når personer med samme profesjon blir satt sammen i nettverk. Nettverket blir da ofte ensporet og konserverende i henhold til de dominerende profesjonsverdiene. Flere av nettverkene ble preget av lav grad av problemløsning og innovasjon. Nettverkene besto mer eller mindre av personer med lik profesjonsbakgrunn. Når nettverket blir ensidig satt sammen kan de bli statiske og ser saken kun ut fra egen profesjonstenkning. Det kan være behov for innspill og nytenkning. Ved at nettverkene blir sammensatt tverrfaglig vil de kunne se saker fra flere ståsted og de ville blitt mer utfordret til innovasjon og nytenkning.

Teoretiske implikasjoner

Neste steg er å se på hvilke teoretiske implikasjoner dette får for vår oppgave. Haug (2009) sin teori får ikke full støtte i vårt empiriske materiale. Det kan skyldes manglende informasjon fra våre informanter, eller andre feilkilder. Men vi tror ikke det. Vi mener at dette kan handle om trekkene ved nettverkene. Haug (2009) sine nettverk var sammensatt annerledes enn våre nettverk. Det var mannsdominerte nettverk i hans studie, mens det er kvinnedominert nettverk i vårt studie. Det ser helt klart ut som kjønns sammensetningen har noe å si for hvordan nettverkene utvikler seg. Hvilke profesjoner som er blitt intervjuet er trolig også en forklarende faktor. De ulike profesjoner tenker og handler ulikt, noe som påvirker arbeidsform og fremdriftsplaner.

På den andre siden kan vi heller ikke avkrefte funnene til Haug (2009). Funnene i vårt studie er basert på et lite utvalg av informanter. Respondentgruppen er på syv informanter, og man vet ikke om de er representative. I tillegg er det bare en liten geografisk bit av landet som er undersøkt. Sørlandet organisert mye av nettverksarbeidet inn under Knutepunkt Sørlandet, noe som kan være med å påvirke funnene. Videre kan vår fortolkning av data være med å prege oppgaven. På tross av dette mener vi at dataene fra studiet vårt er troverdige og representative. De funn som er gjort har vært svært entydige, og vi har ingen grunn til å tro at de ikke stemmer.

Vi mener å ha belegg for å kunne si at Haug (2009) sin teori om nettverksdirigent og dyadisk lederskap ikke ser ut til å være en universell teori. Våre funn og teorier om kjønn og ledelse, kontingensteorien og profesjonsteorien kan være medvirkende til å forklare hvorfor det er slik.

For å teste videre om våre funn er teoretisk relevante bør man utvide studiet til å se på flere antall nettverk, og ta et steg i retning av survey. På denne måten kan man teste våre hypoteser i større bredde. Da vil mulighetene for å generalisere funnene bli større, og det kan gjøres en vurdering om teoriene er universelle.

Praktiske implikasjoner

Nettverkene virker lite effektive og innovative. De er lite produktive og peker i retning av å være sosiale og faglige treffpunkter, mer enn målorienterte nettverk. Det kan være viktig i seg selv å arbeide med kollegaer med samme utdanning og fagbakgrunn da man kan få mulighet til å bygge opp sin egen profesjon og sin faglige integritet. Dersom faglig utvikling er målsetningen for nettverkene, bør man være ærlige og åpne om dette. Videre stiller vi oss spørsmål om hvilke praktiske implikasjoner våre funn bør få for nettverksarbeid.

Hvis man ønsker å gå et steg videre og utvikle nettverkene kan det være en ide å arbeide på en annen måte.

1. Nettverket må definere tydeligere hvem de er til for, og hva som er formålet med det.
2. Nettverket må spørre seg hva som er målsetningen med nettverksarbeidet, og hva dette arbeidet skal ende opp i. Det må ærlighet og selvransakelse til for å tydeliggjøre målsetningen for nettverket.
3. Nettverket må få til en presisering av hvilke effekter/resultater nettverket skal bidra til. Et nettverk må kunne gi en begrunnelse for hvorfor det har livets rett og kunne vise hva som er merverdien ut over at det er sosialt og spennende å delta.
4. Nettverkene må ta innover seg forhold som går på sammensetningen både langs kjønns og profesjonsdimensjonen.
5. Nettverket må få frem hva som er nettverkets fremdrifts- og utviklingsplan.

Sluttord

Om ikke nettverkene er villig til å ta en kritisk gjennomgang av egen virksomhet er vi tilbøyelige til å foreslå at nettverk bør avvikles.

LITTERATURHENVISNINGER

Adizes, I (1988) *Organisasjoners livssyklus. Hvordan organisasjoner vokser og dør og hva man kan gjøre med det.* Oslo. Dagens Næringslivs Forlag.

Adizes, I (1980) *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem.* Oslo. Hjemmet Fagpresseforlag.

Agranoff R. og Mc Guire M. (2001) *After the Network is Formed: Process, and Performance.* Kapittel 2 i Myrna P Mandell (red): *Getting Results Through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management.* USA, Westport: Quorum Books.

Baldersheim, H. og Rose, L.E. (red) (2005) *Det kommunale laboratorium.* 2 utgave Fagbokforlaget.

Johannessen, A. Christoffersen, L. og Tufte, P. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.* Abstraktforlag.

Christensen, T. og Lægreid, P.(1999) *New Public Management- trade-off between political governance and administrative autonomy.* Prentice Hall

Fauske, Halvor (1991) *Profesjonene - bremskloss eller sydebukk.* Fafo rapport nr. 118.

Haug, Are Vegard (2008) *Lokaldemokratiet på nett og i nett.* Doktorgradsavhandling Universitetet i Oslo.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 2 utgave Høgskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2010) *Evaluerings av interkommunalt samarbeid etter kommunelovens §27- Omfang, organisering og virkemåte.* Rapport kommunal og regionaldepartementet.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Innføring i organisasjon og ledelse. 2 utgave Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Innføring i organisasjoner og ledelse. 3 utgave Fagbokforlaget

Kvale, S & Brinkmann (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utgave. Gyldendal.

Laursen, Per Fibæk. Moos, Leif. Olesen, Henning. og Weber, Kirsten. (2005) Profesjonalisering. En grundbog, Roskilde Universitetsforlag.

Mintzberg, Henry (1979) *The Structuring of Organisations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.

Northouse, P.(2012) *Leadership. Theory and Practice*. Sage Publicationes Inc.

Podolny, Joel og Page, Karen (1998) *Network Forms of organization*. Annual Reviews 1998 nr 24

Powell, W.W. (1990) *Research in Organizational Behavior*. Vol 12 side 295-336. JAI Press Inc.

Stangeland, Inge Hedenstad(2007) *Muligheter og begrensninger for balansert målstyring i norske kommuner - betyr kommunens størrelse noe?* Høgskolen i Agder.

Strand, Torodd (2001) *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2 utgave Fagbokforlaget.

Thompsen, J,L.(1999) *A strategic perspective of entrepreneurship*. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research. 1999 Vol. 5 No.6

Drucker, Peter (1954) *The Practices of Management*. New York: Harper

INTERVJUGUIDE

ORGANISERING:	
Samarbeidsområde (hva)	Navn på nettverket? Hvilket fagområdet samarbeides det om? Hva har de arbeidet med?
Aktørkonstellasjonen (hvem)	Hvem samarbeider? Kommuner, universitet?
Hva slags roller har de ulike aktørene?	Angi de deltakerne som du opplever som viktigst for samarbeidet. Hvem er sentral i samarbeidet? Hvem er mindre sentral i samarbeidet?
Organisering/ samarbeidsform (nettverkstype)	Faglig samarbeid Samarbeid om tjenester Vertskommunemodellen Outsourcing Hvilken organisasjonsform er valgt for den daglige drift av nettverket slik det framstår i dag? Hva var begrunnelsen for dette valget? Har det skjedd noen forandringer over tid mht organisasjonsform? Hva var begrunnelsen for disse forandringene? Har lokalisering vært et konflikt- /drøftingstema i dette samarbeidet?
Tillit	Hva gjør at du har tillit til samarbeidspartnerne/de andre kommunene i nettverket (åpent spm) Tillitskapende faktorer - kjenner hverandre godt fra før - gode tidligere erfaringer - holder løfter - prøver ikke å holde noe skult - faglig kompetanse - økonomi til å innfri inngått forpliktelser Har du like mye tillit til alle deltakere i nettverket
Beslutningstaking	Hvordan fattes beslutninger i nettverket?
Forretningsform (juridisk)	Løst samarbeid (ingen formell juridisk overbygning) § 27 samarbeid (gml kommunelov)

	<p>Interkommunalt samarbeid (IKS-loven) Aksjeselskap (aksjeloven) Andre privatrettslige avtaler (utkontraktering, SLA, etc.)</p>
AMFS-FUNKSJONENE	
Aktivisering	<p>Hvem tok initiativ til nettverket? Hvilke kommuner ble med? Hvorfor akkurat disse kommunene? Var det kommuner som var med i starten, men som bestemte seg for ikke å bli med? Hvem var det? Hva var grunnene til at de ikke ble med? Var det noen enkeltpersoner som var særlig aktive som pådriver for opprettelsen av nettverket? Hvordan opplevde du behov for endring? Opplevde du motstand mot endring? På hvilken måte var du involvert i endringene?</p>
Fokusering	<p>Hvordan ble det bestemt hvilke prosjekter dere skulle arbeide med? Hvordan ble denne beslutningen tatt? Var det uenighet om prosjektene eller prioritering av prosjekter? Hvordan ble uenigheten løst? Har det skjedd forandringer mht prosjektene som dere steller med eller måten dere er organisert på? Hvilke forandringer? Hva var bakgrunnen for disse forandringene? Har dere kontakt med andre tilsvarende nettverk? Hva lærer dere i så fall av denne kontakten? Hva ble gjort for å diagnostisere problemer? Ble det etter din mening skapt en visjon for hva en vil oppnå? Ble det påbegynt forpliktende endring av atferd?</p>
Mobilisering	<p>Hva bidrar de enkelte kommuner/partnere med mht. - økonomiske ressurser - kompetanse/arbeidskraft Finnes det avtaler som regulerer bidragene fra de enkelte kommuner/partnere? Hvilken støtte (finansielt, kompetanse)</p>

	<p>mottar nettverket fra stat/fylkeskommune eller andre eksterne instanser? Er det noen som har et særskilt ansvar for å søke eksterne midler/støtte? Er det utformet nye roller (stillinger) som følge av endringene? Er det utformet nye former for samarbeid? Er det utformet nye samarbeidsrutiner?</p>
Syntetisering	<p>Hva gjøres for å skape et godt samarbeidsklima</p> <ul style="list-style-type: none"> - på styrenivå - på leder-/mellomledernivå - på medarbeidernivå - på brukernivå <p>Har det vært gnisninger undervegs mellom kommuner, styremedlemmer eller medarbeidere</p> <p>Løpende informasjonstiltak overfor medlemskommunene/åpenhet</p> <p>Vet dere noe om hvor langt ut i kommunene informasjonen deres når/hvem sendes info til</p> <p>Rapporterings-/kontrollrutiner i forhold til kommunene</p>
PAIE- SKJEMA	
Rolle i nettverket/ Lederskap Produsent, Entreprenør, Administrator eller Integrator	<p>Er det noen enkeltpersoner som peker seg ut som særlige pådrivere for samarbeidet (åpen spørsmål)</p> <p>Hva er det ved denne personen som har gjort vedkommende så sentral</p> <p>Er det noen av disse egenskapene som har gjort denne personen så sentral</p> <ul style="list-style-type: none"> - brede kontaktnett - tekniske kompetanse - flink med folk - strategisk evne/ser muligheter - personlighet/karisma, en som det blir lyttet til - erfaring - formell posisjon (f eks som ordfører/IT-sjef osv i største kommune, osv) - person med innflytelse - person med allmenn tillit, nøytral - visjonær - forhandlingsevne - god/ryddig administrator - utholdenhet, gir seg ikke - Kontrollerende - Har orden

	<ul style="list-style-type: none"> -Liker regularitet - Struktur - Regler - Koordinerer - Bygge tilslutning - Samhold - Mekler ved stridigheter - Samvittighetsfull - Bygge felleskap - Inspirere - Lagspiller - Rådgiver - Hjelper - Opptatt av måloppnåelse - Få ting gjort - Tenke rasjonelt, logisk og strategisk - Fornuftig - Opptatt av å holde frister - Pådriver - Dirigent - Skape visjoner - Finne kreative løsninger - Innovasjon - Mobilisere tilslutning - Prøve ut nye ideer - Energi - Utholdenhet - Stort kontrollbehov - Mistillit til andre - Innovatør - Mekler
NETTVERKSDIRIGENT:	
	<p>Har dere kontakt med andre nettverk? Har dere samarbeid med andre? Er det noen personer som du kjenner til som du vil si har en aktiv rolle i forhold til flere nettverk i tillegg til dette?</p>
DYADISK NETTVERKSLEDELSE:	
	<p>Er det noen som påvirker utviklingen av nettverket? Er det noen som dominerer? Er det noen i nettverket som har et spesielt godt samarbeid? Er det noen av deltakerene som arbeider spesielt godt sammen? Er det noen som overtaler de andre aktørene?</p>

REGISTRERINGSSKJEMA

Beskriv en av deltakerene som utpeker seg som den som er mest pådriver for nettverket.
Hvilke av disse egenskapene mener du er mest beskrivende for deltakeren:
Sett ring rundt de svaralternativene som er mest aktuelle.

Kontrollerende
Har orden
Liker regularitet
Struktur
Regler
Koordinerer
Bygge tilslutning
Samhold
Mekler ved stridigheter
Samvittighetsfull
Bygge felleskap
Inspirere
Lagspiller
Rådgiver
Hjelper
Opptatt av måloppnåelse
Få ting gjort
Tenke rasjonelt, logisk og strategisk
Fornuftig
Opptatt av å holde frister
Pådriver
Dirigent
Skape visjoner
Finne kreative løsninger
Innovasjon
Mobilisere tilslutning
Prøve ut nye ideer
Energi
Utholdenhet
Stort kontrollbehov
Mistillit til andre
Innovatør
Mekler

