

Masteroppgave i offentlig administrasjon

Fakultet for økonomi og samfunnsfag
Høgskolen i Agder - Våren 2006

Forvaltningsinternasjonalisering av Kristiansand kommune

En kvalitativ studie av rådmannens stab,
helse- og sosialsektoren og kultursektoren
i Kristiansand kommune

Arne Even Rentsch

Arne Even Rentsch

Forvaltningsinternasjonalisering av Kristiansand kommune

- en kvalitativ studie av rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren i
Kristiansand kommune

Masteroppgave i offentlig administrasjon

Høgskolen i Agder

Fakultet for økonomi og samfunnsfag

2006

Forord

Denne masteroppgaven danner avslutningen av Mastergradsstudiet i Offentlig Administrasjon ved Høgskolen i Agder. Arbeidet med masteroppgaven har vært en lang og krevende prosess, samtidig som det også har vært en svært lærerik og interessant prosess.

Jeg vil benytte anledningen til å takke de offentlige tjenestemennene fra Kristiansand kommune som var villige til å stille opp til intervjuer. De var alle positive til å bidra med nyttig informasjon om Kristiansand kommunens internasjonale engasjement. Uten hjelp fra dem ville det ikke vært mulig å gjennomføre denne oppgaven.

Til slutt ønsker jeg å takke min veileder; professor ved Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag Jarle Trondal for god veiledning. Hans faglige ekspertise og engasjement for masteroppgavens tema har vært til stor hjelp under hele prosessen.

Kristiansand, 31. mai 2005

Arne Even Rentsch

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 Innledning	5
1.1 Tema og case	5
1.2 Problemstilling	6
1.3 Forvaltningsinternasjonalisering	7
Kapittel 2 Perspektiver på forvaltningsinternasjonalisering	11
2.1 Innledning.....	11
2.2 Et styringsperspektivet	11
2.3 Et organisasjonsperspektivet	14
2.4 Et nettverksperspektivet	16
2.5 Tabell.....	20
Kapittel 3 Metodisk tilnærming	21
3.1 Innledning.....	21
3.2 Begrunnelse for valg av metode.....	21
3.3 Det kvalitative åpne intervjuet	22
3.4 Utvalg av intervjuobjekter.....	24
3.5 Forberedelse til intervjuene	25
3.6 Intervjuguide	26
3.7 Gjennomføring av intervjuene	27
3.8 Bruk av sekundærdata	28
3.9 Behandling av data	28
3.10 Kvaliteten på datainnsamlingen/ kritiske vurderinger.....	29
Kapittel 4 Hvordan opplevde tjenestemennene kommunens internasjonale engasjement?	32
4.1 Innledning.....	32
4.2 Rådmannens stab.....	34
4.2.1 Innledning.....	34
4.2.2 Formell organisering	36
4.2.3 Faktiske beslutningsprosesser	38
4.2.4 Roller og identiteter.....	43

4.3 Helse og sosialsektoren	44
4.3.1 Innledning	44
4.3.2 Formell organisering	45
4.3.3 Faktiske beslutningsprosesser	45
4.3.4 Roller og identiteter.....	48
4.4 Kultursektoren	48
4.4.1 Innledning.....	48
4.4.2 Formell organisering	51
4.4.3 Faktiske beslutningsprosesser	52
4.4.4 Roller og identiteter.....	56
4.4.5 Oppsummering av hovedfunnene.....	56
 Kapittel 5 Kommunens internasjonale virksomheter - en blanding av styringsperspektivet og organisasjonsperspektivet?	59
5.1 Innledning.....	59
5.2 Empiriske forventninger av et styringsperspektiv.....	60
5.3 Empiriske forventninger av et organisasjonsperspektiv.....	60
5.4 Empiriske forventninger av et nettverksperspektiv.....	61
5.5 Analyse av styringsperspektivet.....	62
5.5.1 Formell organisering	62
5.5.2 Faktiske beslutningsprosesser	64
5.5.3 Roller og identiteter.....	67
5.5.4 Oppsummering av styringsperspektivet	67
5.6 Analyse av organisasjonsperspektivet.....	68
5.6.1 Formell organisering	68
5.6.2 Faktiske beslutningsprosesser	69
5.6.3 Roller og identiteter.....	71
5.6.4 Oppsummering av organisasjonsperspektivet	71
5.7 Analyse av nettverksperspektivet.....	72
5.7.1 Formell organisering	72
5.7.2 Faktiske beslutningsprosesser	72
5.7.3 Roller og identiteter.....	72
5.7.4 Oppsummering av nettverksperspektivet	72
5.8 Oppsummering og konklusjon	73

Referanser.....	75
Vedlegg 1 Introduksjonsbrev	77
Vedlegg 2 Intervjuguide.....	78
Vedlegg 3 Intervjuede personer	80

1 Innledning

1.1 Tema og case

Denne masteroppgaven skal ta for seg internasjonalisering av norsk offentlig forvaltning. Det finnes mange ulike former, årsaker og konsekvenser av internasjonalisering (Marcussen og Ronit 2003). Internasjonalisering må derfor forklares ut i fra på hvilke måter det påvirker den enkelte offentlige organisasjon. For å få dette til trenger en kunnskaper om den bestemte offentlige organisasjonens produksjonsform og livsform, hvilke typer fagfolk organisasjonen har, hvilke dilemmaer og utfordringer den har, i tillegg til organisasjonens institusjonelle historie og hva som karakteriserer organisasjonens omgivelser (Marcussen og Ronit 2003). Innenfor internasjonalisering av norsk offentlig forvaltning vil fokuset være rettet mot det lokale nivået. Internasjonalisering av norsk offentlig forvaltning på lokalt nivå er et interessant og dagsaktuelt tema, som ofte er kommet i skyggen av internasjonalisering av den norske sentralforvaltningen (Trondal 2005). Det finnes relativt lite litteratur og forskning som omhandler internasjonalisering av norsk offentlig forvaltning på lokal nivå (Trondal 2005). Dette har vært med på å øke min nysgjerrighet og interesse for temaet.

For å belyse temaet internasjonalisering av norsk offentlig forvaltning vil det i denne oppgaven bli tatt i bruk en case studie som forskningsdesign. En case studie kan forklares ved at det er en undersøkelse av et avgrenset tilfelle, en spesifikk hendelse, person, organisasjon eller lignende (Stubseid 2001). Hensikten med å bruke en case studie er å få en dypere innsikt og en bedre forståelse av det fenomenet det forskes på.

Denne masteroppgaven skal undersøke hvordan Kristiansand kommunes internasjonale deltakelser foregår ved å ta utgangspunkt i en case studie, som her er forvaltningsinternasjonalisering av Kristiansand kommune. Hensikten med denne case studiet er å få dypere innsikt og en bedre forståelse av hvordan Kristiansand kommune utfører sine internasjonale arbeider. Oppgaven vil ta for seg internasjonale virksomheter i rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren i Kristiansand kommune. Dette valget er gjort for å konsentrere seg om de mest interessante nivåene i kommunen som er aktive i internasjonale virksomheter. Rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren står for hovedvekten av de internasjonale virksomhetene som kommunen engasjerer seg i. Bakgrunnen for valget av dette temaet er at det innenfor fagområdet offentlig administrasjon er interessant å belyse hvordan forvaltningsinternasjonalisering foregår på kommunalt nivå. Formålet med denne oppgaven er å tilegne seg kunnskap til å kunne beskrive hvordan internasjonale samarbeider og deltakelse blir gjennomført i Kristiansand kommune.

Forhåpentligvis vil denne oppgaven også kunne bidra til økt forståelse av hvordan internasjonale virksomheter foregår på lokalt nivå i andre kommuner.

1.2 Problemstilling

Utgangspunktet for valg av problemstilling i denne oppgaven var å ta for seg forvaltningsinternasjonalisering på lokalt nivå. Ut i fra dette utgangspunktet ble følgende problemstilling valgt:

Hvilke faktorer kan bidra til å beskrive forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune?

I valg av problemstilling er det viktig å finne den problemstillingen som er best egnet til å belyse temaet for oppgaven. Hovedgrunnen for at valget falt på denne problemstillingen var at jeg ønsket å finne ut av hvilke faktorer som var bestemmende når Kristiansand kommune driver internasjonal virksomhet. Forvaltningsinternasjonalisering kan forekomme i ulik grad på ulike nivåer og sektorer, og det vil her være interessant å finne ut av hvordan Kristiansand kommune som organisasjon håndterer denne forvaltningsinternasjonaliseringen. Det kan i tillegg tenkes at forvaltningsinternasjonalisering påvirker noen områder av den kommunale forvaltningen mer enn andre.

For å belyse denne problemstillingen vil det i denne oppgaven bli tatt i bruk tre sentrale indikatorer for å beskrive forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune. Disse tre indikatorene er formell organisering, faktiske beslutningsprosesser og roller og identiteter. Nedenfor kommer nå en nærmere forklaring på hva som menes med hver enkelt indikator. Formell organisering ser på den faktiske organiseringen av Kristiansand kommunes internasjonale virksomheter. Formell organisering tar her for seg spørsmål knyttet til opprettelsen av egne kontorer og stillinger for internasjonal virksomhet. Her vil det være interessant å finne ut av om kommunen har egne øremerkede fulltidsstillinger og egne øremerkede budsjetter til internasjonale virksomheter. Hvilke tjenestemenn i kommunen som arbeider med internasjonale virksomheter vil her være interessant å finne ut av. Grad av formalisering gjennom skriftlighet, standardisering og spesialisering av kommunens internasjonale virksomheter er også relevant å undersøke her (Strand 2001). Faktiske beslutningsprosesser ser på hvilke aktører i Kristiansand kommunes som deltar og hvilke aktører som sitter med kontrollen og makten i beslutningsprosessene knyttet til internasjonale virksomheter. I hvilken grad kommunen delegerer myndighet til sektorene er her interessant å se nærmere på. I tillegg er det interessant å finne ut i hvilken grad Kristiansand kommunes internasjonale virksomheter er styrt av den politiske og administrative ledelsen.

Roller og identiteter ser på hvem de offentlige tjenestemennene selv hevde de representerer når de deltar internasjonalt. Her vil det være interessant å se på om tjenestemennene representerer Kristiansand kommune som helhet, om de kun representerer sin egen sektor eller etat, eller om de kun representerer sine egne fagområder som uavhengige eksperter.

1.3 Forvaltningsinternasjonalisering

Utviklingen av EU som politisk system har ført til at ”konflikt og samarbeid mellom stater i vesentlig grad har blitt supplert med politisk virksomhet som følger konflikt- og samarbeidsmønstre på tvers av nasjonalstatene, for eksempel økonomiske, sektorielle, sosiale og institusjonelle (dvs. mellom EUs ulike institusjoner)” (Christensen et al. 2002: 201). Den nasjonale rammen for politisk aktivitet har dermed i stor grad blitt supplert av en internasjonal politikk som ligger utenfor nasjonenes egne landegrenser. Internasjonalisering av det vestlige samfunn har ført til at politikk og økonomi har blitt mer internasjonal. Det har dermed blitt vanskeligere å holde et skarpt skille mellom det nasjonale og det internasjonale (Marcussen og Ronit 2003). Økende grad av internasjonalisering fører til at nasjonale politiske systemer må tilpasse seg til internasjonale standarder som blant annet blir fastsatt av EU og EØS avtalen. Dette kan føre til at nasjonale skillelinjer viskes ut, der vi nå i stede får en internasjonalisering av politikk og administrasjon som er mer lik andre vestlige land, spesielt innenfor EU og EØS. Denne internasjonale tilpasningen kan føre til store politiske og administrative utfordringer for nasjonale politiske systemer. Forvaltningens virksomheter kan i tillegg til å bli påvirket, også selv være med å påvirke internasjonale forhold. Denne aktiviteten kan forklares som en reaksjon på utfordringer og press fra internasjonale organisasjoner og nettverk (Marcussen og Ronit 2003). Forvaltningsinternasjonaliseringen fører til konsekvenser for den offentlige innenrikspolitikken som en følge av forvaltningens sentrale rolle i vårt politiske system (Egeberg og Trondal 1997).

Innenfor forvaltningsinternasjonalisering er det to hoveddimensjoner, unilateral internasjonalisering og bilateral og/ eller multilateral internasjonalisering som er sentralt. Unilateral internasjonalisering vil her bety at norske myndigheter på et eget initiativ ”velger å utforme lover, institusjoner og andre tiltak slik at de samsvarer med tilsvarende tiltak i andre land eller internasjonale organisasjoner” (Egeberg og Trondal 1997: 338). Norske beslutningstakere har over lang tid benyttet seg av denne formen for uavhengig tilpasning av nasjonal politikk. Forbildene er her i hovedsak andre nordiske land (Christensen et al. 2002). Bilateral og/ eller multilateral internasjonalisering vil her bety at aktørene samarbeider om å komme frem til felles internasjonale beslutninger eller anbefalinger (Egeberg og Trondal

1997). Dette samarbeidet skjer ofte mellom deltakende aktører innenfor internasjonale organisasjoner (Christensen et al. 2002). ”Erverving av politisk suverenitet gjennom bilateral og/ eller multilateral internasjonalisering oppfattes gjerne som det politiske systems svar på økonomiske, sosiale og miljømessige internasjonaliseringsprosesser” (Egeberg og Trondal 1997: 337). Disse to hovedtilnærmingene av forvaltningsinternasjonalisering er med på å gjøre det politiske innholdet i et bestemt land mer lik andre lands offentlige politikk. For Norges del fører forvaltningsinternasjonaliseringen til at vår offentlige politikk blir mindre særegent for Norge, samtidig som det norske politiske systems autonomi blir redusert (Egeberg og Trondal 1997). Internasjonale omgivelser har altså stor betydning for å forstå den norske offentlige politikken. Gjennom multilateral internasjonalisering får Norge en økt tilgang til institusjoner som treffer beslutninger av tverrnasjonal interesse, ”slik at den tapte kontrollen på nasjonalt nivå i noen grad kan gjenvinnes på et overnasjonalt nivå” (Egeberg og Trondal 1997: 362). Det er viktig å ha klart for seg at det innenfor nasjonale politiske systemer kan være store forskjeller i politikkområder. Forvaltningsinternasjonalisering vil kunne oppleves og håndteres forskjellig ut i fra hvilke konsekvenser dette har for den enkelte forvaltning og for enkelte deler av denne forvaltningen (Marcussen og Ronit, 2003).

For nærmere å forklare hva som menes med forvaltningsinternasjonalisering er det blitt tatt i bruk utallige definisjoner de siste årene. Marcussen og Ronit (2003) tar for seg noen definisjoner som er godt egnet til å forklare forvaltningsinternasjonalisering. De skiller mellom på den ene siden, et klassisk mellomstatlig perspektiv mens vi finner et overnasjonalt perspektiv på den andre siden. Det mellomstatlige perspektivet kan beskrives som et internasjonalt system med spesifikke karakterer og forandringsdynamikker (Marcussen og Ronit 2003). De enkelte staters indre karakteristikk og organisering spiller her ingen rolle. Det mellomstatlige perspektivet faller her inn under unilateral internasjonalisering som ble beskrevet tidligere i avsnittet. Dette perspektivet går ut på at nasjoner selv velger å overføre internasjonale lover og regler til å gjelde innenfor nasjonens egne landegrenser. Ser vi på det overnasjonale perspektivet, er dette en videreutvikling av internasjonaliseringen der det ikke lenger er meningsfylt å bruke analytiske og empiriske skillelinjer for å skille mellom det nasjonale og det internasjonale. I det overnasjonale perspektivet eksisterer ikke staten lenger som en relevant analyseenhet. Dette perspektivet består av grenseoverskridende og organisatoriske felter, nettverk og konkurrerende myndigheter, som utøver autoritet på ulike politikkområder (Marcussen og Ronit 2003). Det overnasjonale perspektivet faller her inn under bilateral og/ eller multilateral internasjonalisering som ble beskrevet tidligere i avsnittet. Dette perspektivet går dermed ut på at nasjonale grenser viskes ut og overføres til et

internasjonalt samarbeid. Mellom disse to ekstreme perspektivene av internasjonalisering finner vi forvaltningsinternasjonalisering. Forvaltningsinternasjonalisering defineres som en prosess der ytre utviklingstrekk har innflytelse på den nasjonale forvaltning og andre nasjonale aktører (Marcussen og Ronit, 2003). Vi snakker her om eksterne elementer som påvirker nasjonale forvaltninger i forhold til deres struktur, organisering, oppgaver og eksterne relasjoner. I et vidt perspektiv vil dette si at offentlige forvaltninger opererer på et internasjonalt nivå, der nasjonale forvaltninger er avhengige av å samarbeide med hverandre om å løse internasjonale oppgaver, utfordringer og problemer (Marcussen og Ronit 2003).

Når vi snakker om forvaltningsinternasjonalisering er det her relevant å skille mellom ulike kategorier av det internasjonale samarbeidets utvikling. En kategori her kan for eksempel være et internasjonalt miljøsamarbeid, der nasjoner samarbeider om en felles miljøpolitikk for å begrense miljøforurensning og sikre en bærekraftig utvikling. Forvaltningsinternasjonalisering vil altså variere ut i fra hvilke offentlige organisasjoner vi her ser på og kan også tenkes å variere ut i fra hvilke offentlige sektorer som blir berørt. Ved forvaltningsinternasjonalisering blir forvaltninger betraktet som en åpen og dynamisk størrelse, der forvaltningens strukturer, oppgaver og relasjoner er meget kompleks (Marcussen og Ronit 2003). I forhold til dette kan ikke den norske offentlige forvaltning kun ses på som en enhetlig aktør, men må ses på som bestående av flere ulike sektorer og ulike aktører som i mange tilfeller har motstridende interesser. Det kan tenkes at en innenfor en spesiell sektor føler mer tilhørighet til en tilnærmet lik sektor i et annet land, enn til en annen sektor innenfor sin egen nasjons landegrense (Marcussen og Ronit 2003).

Oppgaven er bygd opp ved at jeg først skal presentere sentrale teorier i et teoretisk kapittel. Her vil all relevant teori i forhold til forvaltningsinternasjonalisering av Kristiansand kommune bli presentert. For å beskrive forvaltningsinternasjonalisering vil det her bli presentert tre perspektiver som senere vil bli brukt for å beskrive hvordan Kristiansand kommune driver sine internasjonale virksomheter. Disse tre perspektivene er styringsperspektivet, organisasjonsperspektivet og nettverksperspektivet. Neste kapittel er et metodisk kapittel som redegjør for hvilke metodiske tilnærminger som er anvendt i denne oppgaven. Det vil her bli en gjennomgang av hva disse metodene går ut på og hvordan disse metodene er anvendt i praksis. Etter det metodiske kapittelet vil de empiriske funnene bli presentert i et empirisk kapittel. Disse empiriske funnene vil i hovedsak være intervjuer som jeg skal foreta av sentrale tjenestemenn i kommunen. Hovedfunnene fra disse intervjuene, samt relevante dokumenter vil her bli framstilt. Neste kapittel er analyse kapittelet. Her vil de

empiriske funnene i det empiriske kapitlet bli analysert opp mot de tre perspektivene i teorikapitlet. Resultatene av å sette de empiriske funnene opp mot de teoretiske perspektivene vil her bli presentert. Oppgaven avsluttes med en konklusjon på bakgrunn av de resultatene som er framstilt i analysekapitlet.

2 Perspektiver på forvaltningsinternasjonalisering

2.1 Innledning

I dette kapittelet vil det bli utredet tre perspektiver for å forklare forvaltningsinternasjonalisering. Disse tre perspektivene er følgende: et styringsperspektiv, et organisasjonsperspektiv og et nettverksperspektiv. Det er viktig å ha klart for seg at de tre perspektivene som her vil bli beskrevet ikke nødvendigvis trenger å utelukke hverandre, men at det også kan oppstå ulike kombinasjoner av disse perspektivene. Etter å ha utdypet hva hvert enkelt perspektiv går ut på, vil jeg deretter gå inn på de empiriske forventningene som er knyttet til hvert perspektiv i forhold til forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune. Her vil jeg bruke de tre indikatorene på forvaltningsinternasjonalisering som var formell organisering, faktiske beslutningsprosesser og roller og identiteter.

2.2 Et styringsperspektiv

Dette perspektivet argumenterer for at internasjonalisering av offentlig forvaltning blir hierarkisk styrt av den offentlige politiske og administrative ledelse (Trondal 2005). Dette styringsperspektivet bygger på at internasjonaliseringen av den kommunale forvaltningen er organisert etter byråkratiske prinsipper. For å gjøre dette perspektivet målbar er det derfor viktig å vite hva som er hovedkjennetegnene ved et byråkrati. Byråkratier som organisasjonsform kjennetegnes ofte ved hierarki, skriftlighet, arbeidsdeling og en livslang karriere (Strand 2001). Hierarki vil si at organisasjonen er styrt ovenfra og ned. Tjenestemenn med overordnede stillinger har her rett til å styre og kommandere underordnede tjenestemenn (Christensen et al. 2004). Mens kommunikasjonen går ovenfra og ned, går informasjon i form av saksframlegg nedenfra og oppover i organisasjonen (Christensen et al. 2004). Byråkratier er stramt styrt av regler og rutiner, der det stilles krav til kunnskaper om hvordan prosedyrer brukes, tolkes og læres (Strand 2001). Byråkratier kjennetegnes også ved at de er forutsigbare, likebeholdende og etterrettelige, der innarbeidede løsninger leveres relativt raskt (Strand 2001). I byråkratiske organisasjoner går tjenestemennenes rettigheter og plikter ut i fra hvilken stilling de har (Egeberg 1984). Hvorvidt tjenestemennene kan delta i beslutningsprosesser utgår dermed fra den enkelte tjenestemanns stilling. Stillingene er videre spesialisert etter saksområder, der stillingens rang er bestemmende for grad av deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser (Egeberg 1984). Byråkratiske organisasjoner er ofte stabile med en høy grad av legitimitet, selv om de har lett for å bli utsatt for kritikk (Strand 2001). En velkjent kritikk som blir rettet mot byråkratier er at det ofte oppstår problemer knyttet til

fornyelse og læringsevne. Byråkratier er ofte store og tunge organisasjoner som tar hånd om viktige samfunnsoppgaver, men de har likevel generelt stor evne til å overleve (Strand 2001).

Ved et styringsperspektiv vil et hierarkisk lederskap på kommunalt nivå ta form gjennom tydeliggjøring av administrative lederroller, der administrative organer er sterkt vertikalt spesialiserte (Trondal 2005). Innenfor dette perspektivet betraktes forvaltningsinternasjonalisering ”som et resultat av målrettede handlinger fra en kommunal politisk-administrativ ledelse som har oversikt og makt over relevante mål-middel sammenhenger” (Trondal 2005: 247-248). Innenfor kommunen som organisasjon vil ledelsen i form av et aktørhierarki med ordfører, rådmann og formannskap, være de aktørene som det vil forventes at innehar mest kunnskap om internasjonal virksomhet gjennom deres kontakt med omverdenen og hvordan organisasjonen deres skal forholde seg til den økende graden av forvaltningsinternasjonalisering (Strand 2001, Trondal 2005).

Et styringsperspektiv bygger på et stramt hierarkisk lederskap, der all internasjonal virksomhet blir styrt av den kommunale ledelse. Ledelsen sitter her med ”virkemidler som initiativrett, tilbakekallings- og oppløsningsrett” (Olsen 1988:162, i Trondal 2005: 248). I byråkratiske organisasjoner er det den ansattes stilling innenfor hierarkiet som gir autoritet (Strand 2001). Ledere i byråkratiske organisasjoner skal ” ivareta organisasjonens rutinemessige virksomheter og hindre uønskede avvik” (Strand 2001: 245). Lederne må derfor ha stor kunnskap om organisasjonens rutiner. Det er ledernes oppgave å vurdere disse rutinene, generalisere dem og eventuelt forandre dem slik at de samsvarer med nye direktiver og overordnede prinsipper (Strand 2001). Ved dette perspektivet forventes det derfor at det er større grad av internasjonal deltakelse blant ledelsen i forvaltningen enn det er blant de såkalte bakkebyråkratene i forvaltningen (Trondal 2005). Det forventes også at den politiske og administrative ledelsen i stor grad styrer de bakkebyråkratene som deltar i internasjonale virksomheter (Trondal 2005). Med bakkebyråkrater menes offentlige tjenestemenn som arbeider i første linje i offentlig virksomhet, der en av de viktigste arbeidsoppgavene er å være i direkte kontakt med brukerne, borgerne eller klientene innenfor et geografisk avgrenset område (Christensen et al. 2002). Når disse byråkratene deltar i internasjonale virksomheter, representerer de sin organisasjon, der målet med deltakelsen er ”å forhandle frem gunstige løsninger for eget territorium” (Trondal 2005: 248). Organisasjonens ledelse gir her byråkratene ordre og instruks, mens ”byråkratene er organisasjonens utsendinger, talsmenn, delegater eller agenter” (Olsen 1988: 162 i Trondal 2005: 248).

Ved et styringsperspektiv skilles det klart mellom innenrikspolitik og utenrikspolitik, der utenriksforvaltningen står for styringen av de aktuelle

utenriksforbindelsene (Trondal 2005). Det vil her være interessant å se på hvordan forvaltningsinternasjonalisering påvirker den kommunale offentlige politikken.

Oppsummert kan vi si at vi ved *et styringsperspektiv* har følgende empiriske forventninger:

Formell organisering: Vi forventer her at forvaltningsinternasjonaliseringen i Kristiansand kommune er hierarkisk organisert, der makten går ovenfra og ned (vertikalt) i organisasjonen.

Vi forventer at kommunen har opprettet egne øremerkede fulltidsstillinger innenfor internasjonalt arbeid. Vi forventer også at kommunen har øremerkede budsjetter til å drive med internasjonale virksomheter. Disse budsjettene vil her være overordnet i kommunen.

Faktiske beslutningsprosesser: Her forventes det at tjenestemennenes stilling i kommunen er bestemmende for i hvilken grad tjenestemennene kan delta i de faktiske beslutningsprosessene (Egeberg 1984). Vi forventer her at tjenestemenn med underordnede stillinger i liten grad deltar i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til internasjonale virksomheter. Dette vil si at det er ledelsen i kommunen (her rådmannens stab) som styrer kommunens internasjonale virksomheter. Tjenestemennene som arbeider innenfor forvaltningsinternasjonalisering i kommunen forventes her å være sterkt styrt av den politiske og administrative ledelse. Beslutningene tas her på et høyt hierarkisk nivå i organisasjonen, med minst mulig innblanding fra såkalte bakkebyråkrater. Den politiske og administrative ledelsen vil her ha mest makt og innflytelse, der det stilles strenge krav til skriftlighet, standardisering og spesialisering. Vi forventer at ledelsen bestemmer hvilke internasjonale satsningsområder kommunen skal ha. Makten utgår her fra hvilken stilling tjenestemennene har og er ikke personbasert (Egeberg 1984).

Roller og identiteter: Her forventes det at tjenestemennenes atferd er bestemt ut i fra deres stillinger (Egeberg 1984). Tjenestemennenes deltakelse i internasjonale virksomheter avhenger av den enkelte tjenestemanns stillingsinstrukser. Innenfor internasjonale virksomheter vil det her være kommunens politiske og administrative ledelse som legger føringer på hva den enkelte tjenestemann i kommunen skal engasjere seg i. Tjenestemennene tar her på seg rollen som representant for kommunen, uten å legge vekt på egen faglig ekspertise, personlige meninger og synspunkter. Tjenestemannen skal her representere kommunen som helhet.

2.3 Et organisasjonsperspektiv

Dette perspektivet argumenterer for at tjenestemenn i den offentlige forvaltning deltar i internasjonale virksomheter som representant for den sektoren tjenestemannen arbeider innenfor (Trondal 2005). Tjenestemannens rolle og posisjon i kommunen bestemmer hvilke oppgaver og plikter tjenestemannen har (Christensen et al. 2004). Organisering foregår her gjennom ”ulike grader av og former for spesialisering og samordning” (Christensen et al. 2004: 34). Ved et organisasjonsperspektiv opptrer tjenestemennene som ”regelryttere” preget av begrenset rasjonalitet (Trondal 2005). ”Begrenset rasjonalitet innebærer kognitive begrensninger knyttet til informasjonshenting, bearbeiding og anvendelse” (Trondal 2005: 249). ”Beslutningstakere har begrenset tid, oppmerksomhet og analysekapasitet i forhold til de oppgavene og problemene de står ovenfor” (Christensen et al. 2004:21-22). Det er umulig å ha oversikt over alle alternativer og mulige konsekvenser. Det blir derfor foretatt en utvelgelse av informasjon der kun en del av informasjonen blir anvendt, mens resten blir forkastet (Christensen et al. 2004). Internasjonal deltakelse byr på mange og motstridende beslutningssituasjoner som fører til at rollen som tjenestemann ofte blir uklar og kompleks (Trondal 2005). Tjenestemennenes beslutningsatferd blir her påvirket av at organisasjonsstrukturer systematisk sorterer og filtrerer deres beslutningsinformasjon (Trondal 2005). Vi snakker her om organisasjonens normative struktur (Egeberg 1984). ”Med normativ struktur menes det stabile system av forventninger som knytter seg til rolleinnhaverne i en organisasjon” (Egeberg 1984: 20). Innenfor organisasjoner finnes det ulike normer i forhold til hvem som er organisasjonens rolleinnhavere og hvilke problemer og løsninger organisasjonen skal prioritere. Hvis forventningene til organisasjonens tjenestemenn baserer seg på tjenestemannens stilling og er upersonlig, snakker vi om en formell normativ struktur (Egeberg 1984). En organisasjons formelle struktur ”består av dels formell normativ aksess-struktur, som regulerer definering og problemløsning” (March og Olsen 1976 i Egeberg 1984: 21). En organisasjons beslutningsatferd utgår fra den faktiske atferden i organisasjonen. Hvis organisasjonen har en faktisk atferdsstruktur, vil dette si at den faktiske atferden er preget av ”stabilitet og regularitet” (Egeberg 1984: 22).

Innen offentlige forvaltning stilles det som nevnt tidligere store krav til formalisering av arbeidsoppgaver og skriftlighet (Trondal 2005). Tjenestemenn i offentlig forvaltning følger her sin egen sektors arbeidsrutiner, hvor de ofte tjener en livslang karriere. Ved et organisasjonsperspektiv deltar tjenestemenn i offentlig forvaltning i internasjonale virksomheter som en representant for egen sektor, der målet er å fremme sin egen sektor og ikke nødvendigvis sin kommune som helhet (Trondal 2005). Grunnen til dette er at

tjenestemenn identifiserer seg selv med sektorens interesser, ønsker og krav. De overordnede interessene og satsningsområdene i kommunen kan her være avvikende fra den enkelte sektors satsningsområder. Likevel vil bruk av formelle organisasjonsstrukturer, der en organisatorisk fordeler relevant beslutningsinformasjon påvirke tjenestemennenes tanker og handlinger (Trondal 2005).

I motsetning til styringsperspektivet, bygger organisasjonsperspektivet på at tjenestemenn deltar i internasjonale virksomheter med sektormandater utformet av egen etatsledelse med liten koordinering fra den overordnede politisk og administrative ledelsen (Trondal 2005). Ved et organisasjonsperspektiv blir det kommunale beslutningsmaskineri horisontalt oppsplittet, som vil si at den kommunale organisasjonen blir delt inn i ulike sektorer, der en driver internasjonalt samarbeid med de aktørene som en har felles interesser, ønsker og krav med (Trondal 2005). De internasjonale beslutningsprosessene foregår her i stor grad innenfor sektorer, der etatens egne regler, roller og rutiner legger grunnlaget for utfallet av beslutningene (Trondal 2005).

Innenfor et organisasjonsperspektiv vil aktørene innenfor de ulike sektorene handle på vegne av sektorenes egeninteresser og inngå i internasjonale samarbeider uten innblanding fra overordnede instanser i kommunen (Christensen et al. 2004). Grad av internasjonal deltakelse innenfor sektorene vil her bli begrenset gjennom de ressurser som er stilt til rådighet i budsjettene og gjennom finansiell støtte fra andre aktører. I Kristiansand kommune er det rådmannen som godkjenner sektorenes budsjetter for deretter å legge disse fram for politikerne i bystyret. Ut i fra dette kan det tenkes at sektorenes selvstendighet til å drive internasjonale virksomheter svekkes. Det vil også være interessant å finne ut i hvilken grad internasjonal deltakelse fører til at tjenestemennenes roller og tilhørighet endres. I tillegg vil det være interessant å se på om tjenestemenn på lavere stillingsnivåer er mer sektororienterte enn tjenestemenn på et høyere stillingsnivå (Trondal 2005).

Oppsummert kan vi si at vi ved *et organisasjonsperspektiv* har følgende empiriske forventninger:

Formell organisering: Vi forventer her at det innenfor internasjonale virksomheter er liten grad av overordnede øremerkede stillinger og at sektorene har egne budsjetter til internasjonale virksomheter. Vi forventer at forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune er organisert horisontalt etter etater. Skriftlighet, standardisering og spesialisering innenfor etatene tillegges her stor vekt. Etatsledelsen sitter her med den overordnede makten og innflytelsen ovenfor tjenestemennene.

Faktiske beslutningsprosesser: Vi forventer her ”at den faktiske organisasjonsatferden i betydelig grad avspeiler organisasjonens formelle, normative struktur” (Egeberg 1984: 35). Tjenestemennenes atferd blir her styrt av kommunens formelle normer (Egeberg 1984). Her forventes det at tjenestemennene som arbeider innenfor forvaltningsinternasjonalisering i kommunen er sterkt styrt av egen etatsledelse, med liten innblanding fra den overordnede politiske og administrative ledelsen i kommunen. Tjenestemannens stilling er her avgjørende for i hvilken grad de kan delta i sektorens faktiske beslutningsprosesser knyttet til internasjonale virksomheter.

Roller og identiteter: Her forventes det at tjenestemenn tar på seg rollen som sektororientert etatsrepresentant, der faglig ekspertise innenfor egen sektor legger grunnlaget for den internasjonale deltakelsen. Tjenestemennene skal her representere sin sektor eller etat, uten nødvendigvis å ta hensyn til kommunen som helhet.

2.4 Et nettverksperspektiv

Dette perspektivet argumenterer for at internasjonalisering av offentlig forvaltning også foregår utenfor den offentlige forvaltningens politiske og administrative institusjoner (Trondal 2005). Nettverksperspektivet hevder at de som deltar i internasjonale organisasjoner ikke nødvendigvis er forvaltningens tjenestemenn, men at deltakerne også kan være uavhengige eksperter fra bedrifter, frivillige organisasjoner og liknende (Trondal 2005). Her kan det tenkes at det i Kristiansand kommune også er aktører som ikke er ansatt i kommunen som deltar i internasjonale virksomheter. Nettverksperspektivet bygger på at forvaltningsinternasjonalisering drives gjennom løse organisasjonsformer med liten grad av styring fra organisasjonen (Trondal 2005). Tjenestemennenes rettigheter og plikter blir som en følge av dette uklare (Egeberg 1984). Ved nettverksperspektivet forekommer det en svak eller helt fraværende grad av hierarkisk autoritet (Strand 2001). Nettverksorganisasjoner ses på som sammensatte i tillegg til at de er ”oppløselige i den forstand at elementene byttes raskt ut og at hele nettverket kan gå i oppløsning” (Strand 2001: 267). ”Nettverk trenger mer kontakt og tillitskapende mekanismer enn ledelse i form av konvensjonell styring, mer knutepunkter enn autoritet” (Strand 2001: 269). Nettverksorganisasjoner opererer med en stor grad av selvstendighet, der en i forhold til andre organisasjoner har større mulighet til å gå ut av nettverket, enten ved å bli valgt bort, eller ved eget valg. Innefor forvaltningsinternasjonalisering kan oppgaver som løses i nettverk kalles for interesseklynger eller policyfelter (Strand 2001).

I motsetning til styringsperspektivet er nettverksperspektivet lite hierarkisk styrt av den offentlige forvaltningens politiske og administrative ledelse (Trondal 2005). De aktørene som deltar i internasjonale organisasjoner opererer her med et fritt mandat. Når vi ser på de offentlige tjenestemenns roller i forhold til nettverksperspektivet, vil tjenestemenn her ha mulighet til å utøve betydelig skjønn når de arbeider med internasjonale virksomheter (Trondal 2005). Tjenestemenn deltar her som uavhengige eksperter og bruker sin egen fagkompetanse. Tjenestemannens ekspertise og utdanningsbakgrunn vil være med på å forme den enkelte tjenestemanns rolleoppfattelser, strategier og preferanser (Trondal 2005). Det vil her være interessant å se på i hvilken grad offentlige tjenestemenn i Kristiansand kommune vektlegger sin egen ekspertise når de arbeider med internasjonale virksomheter.

Ved forvaltningsinternasjonalisering kan organisasjoner delta innenfor kognitive eller normative nettverk (Trondal 2005). Kognitive nettverk er med på å endre deltakernes preferansestruktur som en følge av nettverksdeltakelse, mens normative nettverk i tillegg bidrar til at deltakerne også kan endre identiteter og roller (Trondal 2005). Disse nettverkene har til felles at de er lite styrt av den offentlige forvaltningens politiske og administrative ledelse (Trondal 2005). Dette fører til at en får mindre hierarkisk styring og kontroll fra den offentlige forvaltningens side, der beslutningsprosesser blir overlatt til internasjonale nettverk. Den offentlige forvaltningen blir her mindre handlekraftig, samtidig som presset fra internasjonale aktører øker kraftig. Den offentlige forvaltningens lederskap blir her fragmentert og svekket både horisontalt og vertikalt. Dette innebærer at beslutninger blir fattet på tvers av organisasjoner, som bidrar til at betydningen av den offentlige forvaltningen som beslutningstaker, identitetsformer og som styrer av beslutningsatferd svekkes (Trondal 2005). Det vil i dette tilfellet være interessant å se på i hvilken grad Kristiansand kommune som beslutningstaker i internasjonale sammenhenger bærer preg av dette.

Nettverksperspektivet bygger på at forvaltningsinternasjonaliseringen er organisert etter prinsipper som er kjennetegnet å foreligge i såkalte ekspertorganisasjoner. Ekspertorganisasjoner kjennetegnes ved at de i hovedsak fokuserer på produktivitet og konkurransevilje (Strand 2001). Ekspertorganisasjoner er organisert ved at de har et lavt hierarki, der fagautonomi og fagspesialisering er sentralt. De behandler komplekse problemer og løsningene er orientert mot eksterne parter (Strand 2001). Ledernes rolle i ekspertorganisasjoner er rollen som fagkyndig, der en leder skal være et forbilde med sin gode atferd og gode løsninger i jakten etter gode prestasjoner og løsninger. I forhold til byråkratier, er ekspertorganisasjoner mindre regelstyrte, der ”eksterne gitte systemer har mindre betydning” (Strand 2001: 249). Ekspertene i disse organisasjonene trenger lite instruksjoner fra

ledelsen og er i den forstand selvgående i forhold til organisasjonens mål og midler. I tillegg til å bedømme deres egne resultater er kundene og klientene med på å gi en rask respons på deres arbeid. Tjenestemennene som utfører tjenestene innehar den nødvendige kunnskapen som skal til for å utføre disse tjenestene (Strand 2001). Siden hierarkiske overordnede ofte ikke har denne kunnskapen, blir behovet for resultatbedømmelse og rettleiding heller tilfredsstillende av underordnede som innehar den nødvendige kunnskapen. Likevel er offentlige organisasjoner ofte svært byråkratiske som gjør at ekspertene må ta imot styringssignaler fra ledelsen i organisasjonen. Dette kan føre til at det oppstår et motsetningsforhold mellom myndighet og kyndighet (Strand 2001).

Innenfor forvaltningsinternasjonalisering er det tre typer av læringsdynamikker som står sentralt. Disse tre kalles for sosialisering, imitasjon og tvang (Marcussen og Ronit 2003). I forhold til nettverksperspektivet vil det være interessant å se nærmere på sosialisering og imitasjon. Sosialisering, forklares ved at politikere og offentlig tjenestemenn deltar i internasjonalt samarbeid der interaksjon med kollegaer fra andre land er med på å internalisere nye normer (Marcussen og Ronit 2003). Imitasjon, vil si at politikere og offentlige tjenestemenn ser på hvordan ulike problemstillinger blir håndtert internasjonalt, for deretter å ta disse løsningene i bruk på nasjonalt plan, uten at det nødvendigvis trenger å være en direkte kontakt med andre internasjonale aktører (Marcussen og Ronit 2003). En internasjonal sammenligning, kopiering og inkorporering er blitt mer og mer brukt i nasjonale forvaltninger som et resultat av dette (Marcussen og Ronit 2003).

Innenfor forvaltningsinternasjonalisering kan vi bruke begrepet governance til å forklare faktiske styringsrelasjoner i offentlig forvaltning, eller det kan stå som et ideal om hvordan dette kan gjøres best mulig (Christensen et al. 2002). "Begrepet governance innebærer en forestilling om avhierarkisering" (Christensen et al. 2002: 190). Ved bruk av governance i lokale prosesser vil dette bære preg av at kommunen og andre aktuelle aktørene er likestilte, uten en maktdominans fra kommunen. Kommunen vil isteden for å være den dominerende lokale aktøren, frigi lokal makt og autoritet til andre aktuelle aktører innenfor deres lokale nettverk (Christensen et al. 2002).

Oppsummert kan vi si at vi ved *et nettverksperspektiv* har følgende empiriske forventninger:

Formell organisering: Vi forventer her at forvaltningsinternasjonaliseringen i Kristiansand kommune er løst organisert, med fravær av hierarkisk styring og autoritet. Innenfor internasjonale virksomheter forventes det at styring og ledelse vil være lite synlig og vanskelig å beskrive. Det stilles lite krav til skriftlighet, standardisering og spesialisering, og

organisasjonen vil her forventes å framtre som mer flytende og fleksibel. Vi forventer her at offentlige tjenestemenn bestemmer selv hvilke internasjonale virksomheter de ønsker å delta i.

Faktiske beslutningsprosesser: Her forventes det at tjenestemennene som arbeider innenfor forvaltningsinternasjonalisering i kommunen er lite styrt av den politiske og administrative ledelse. Dette gir rom for at tjenestemennene kan utøve betydelig skjønn basert på deres egen fagekspertise når de arbeider i internasjonale nettverk. Beslutningene tas her av de aktørene som deltar i internasjonale virksomheter innenfor nettverket. Det er her viktig å se på hvordan organisasjonsmedlemmene og kollektivet tilpasser seg internt og eksternt, samt opprettholder normer og forestillinger, mens spørsmål om sentralisering, formalisering og kontrollsystemer blir mindre viktig (Strand 2001). Det forventes at det er liten sammenheng mellom den faktiske atferden i organisasjonen og den formelle strukturen (Egeberg 1984). At den faktiske atferden er styrt av tilfeldigheter kan være med på å forklare at det her er liten sammenheng (Egeberg 1984).

Roller og identiteter: Her forventes det at tjenestemennene tar på seg rollen som uavhengige eksperter med vekt på egen utdanningsbakgrunn og faglig ekspertise. Tjenestemennene vil kunne operere med et fritt mandat i internasjonale virksomheter og representerer sitt eget fagområde som eksperter, uten å legge vekt på å representere kommunen. Makt og kontroll vil her kunne utøves av ekspertene med stort spillerom, der det viktige blir å beherske det indre normsystemet, samt usikkerhet i omgivelsene (Strand 2001).

Tabell 1 gir en oversikt over hva vi kan forvente å finne ut i fra de tre ulike perspektivene som er forklart ovenfor. Som nevnt tidligere vil disse tre perspektivene ikke nødvendigvis utelukke hverandre. Det kan her tenkes at det også finnes kombinasjon av disse perspektivene. Hvilke perspektiv som er mest naturlig å rette seg mot kan tenkes at vil variere ut i fra hvem man samarbeider med internasjonalt, i tillegg til formålet med det internasjonale samarbeidet, og lignende.

2.5 Tabell

	Formell organisering	Faktiske beslutningsprosesser	Roller og identiteter
Styringsperspektivet	Hierarkisk organisert. Kommunen har overordnede øremerkede stillinger og øremerkede budsjetter.	Den politiske og administrative ledelsen styrer og fatter beslutninger med minst mulig innblanding fra sektorene.	Tjenestemennene opererer som representant for sin egen organisasjon som helhet
Organisasjonsperspektivet	Horisontalt organisert etter sektorer. Få øremerkede stillinger. Sektorene har egne øremerkede budsjetter.	Beslutninger tas av ledelsen innenfor sektorene. Tjenestemennenes stilling er bestemmende for grad av deltakelse.	Tjenestemennene opererer som Sektororienterte etatsrepresentanter.
Nettverksperspektivet	Løst organisert. Styring og ledelse er lite synlig og vanskelig å beskrive	Beslutningene tas av de aktørene som deltar i nettverkene på bakgrunn av deres egen faglige ekspertise.	Tjenestemennene opererer som uavhengige eksperter og representerer sitt eget fagområde.

Neste kapittel er et metodisk kapittel som skal redegjøre for de metodiske tilnærmingene som er benyttet i denne oppgaven. Det vil her bli en gjennomgang av hva disse metodene går ut på og hvordan en anvender disse metodene i praksis.

3 Metodisk tilnærming

3.1 Innledning

Dette kapittelet skal ta for seg drøftinger i forhold til valg av metodetilnærming. Det vil her bli redegjort for de valg av forskningsmetode som er tatt i bruk i denne oppgaven og hvorfor disse valgene er tatt. Jeg vil her først starte med en begrunnelse for valget av metode der jeg ser på likheter og forskjeller mellom den kvalitative metoden og den kvantitative metoden. Deretter kommer en presentasjon av det kvalitative åpne intervjuet. Etter dette følger en redegjørelse for utvalg av intervjuobjekter, forberedelser og gjennomføring av intervjuene, og behandling av data. Bruk av sekundærdata blir deretter belyst, før jeg avslutningsvis drøfter kvaliteten på datainnsamlingen og foretar kritiske vurderinger.

3.2 Begrunnelse for valg av metode

For å kunne foreta et valg mellom den kvalitative eller den kvantitative metoden skal jeg gå inn på noen sentrale forskjeller og likheter mellom den kvalitative og den kvantitative metoden. Her er det viktig å vite at forskjellene mellom den kvalitative og den kvantitative metoden ikke er like store i virkeligheten, som det ofte fremgår fra teorien. Denne framstillingen må dermed ikke ses på som absolutt, men derimot som et hjelpemiddel til å kunne bestemme seg for hvilke metode en bør velge. Den kvalitative metode kjennetegnes ved at det er en metode som søker etter å gå i dybden av et fenomen, mens den kvantitative metode ofte går i bredden av et fenomen (Holme og Solvang 1996). Med dette menes at den kvalitative metoden er opptatt av å få mye informasjon fra få undersøkelsesenheter, mens den kvantitative metoden er opptatt av å undersøke mange undersøkelsesenheter som hver bidrar med begrenset informasjon (Holme og Solvang 1996). Den kvalitative metoden egnes best hvis en ønsker å samle inn data i form av ord og bilder, mens den kvantitative metoden egnes best til å samle inn data i form av tall (Ryen 2002). Videre er den kvalitative metode opptatt av det særegne, det spesielle, i motsetning til den kvantitative metode som er opptatt av det generelle (Ryen 2002). Den kvalitative metoden er induktiv og går fra empiri til teori (Jacobsen 2000). Denne metoden er teori og hypoteseutviklende (Jacobsen 2000). En prøver her å få tak i aktørenes egen oppfatninger av virkeligheten (Repstad 1998). Nærheten til undersøkelsesenheterne er her viktig for å forstå deres virkelighetsoppfatning (Jacobsen 2000). Målet er at forskeren skal samle inn relevant informasjon uten at forskeren selv preger dataene med sine egne synspunkter. Etter å ha samlet inn den relevante informasjonen skal forskeren deretter systematisere og utvikle teorier ut i fra de dataene som er samlet inn. Det er

en åpen tilnærming fordi en ikke har noen spesielle forventninger på forhånd, og en kan dermed få inn overraskende informasjon (Jacobsen 2000). Den kvantitative metoden er deduktiv og går fra teori til empiri. Denne metoden er teori og hypotesetestende. Dette er en lukket tilnærming fordi forskeren har klare forventninger om hva slags funn en kommer til å finne, og tar ofte i bruk spørreskjema med faste spørsmål og svaralternativer (Jacobsen 2000). Metoden kritiseres for å skape stor avstand mellom undersøkelsesenheter og forskeren, som gjør det vanskelig å skape forståelse. Fordelen med denne avstanden er at undersøkelsesenheter ikke blir påvirket av forskeren (Jacobsen 2000).

3.3 Det kvalitative åpne intervjuet

Det finnes fordeler og ulemper med både den kvalitative tilnærmingen og den kvantitative tilnærmingen. Det som er bestemmende for hvilken metode en velger for å samle inn empiri er derfor undersøkelsens problemstilling (Jacobsen 2000). For å finne ut hvilken metode som egner seg best er det tre forhold ved problemstillingen som må analyseres. Disse tre forholdene er: om problemstillingen er klar eller uklar, forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv), og om en ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen 2000). Det er viktig å ha klart for seg at det her ofte er snakk om ulike grader av for eksempel en klar eller uklar problemstilling og ikke nødvendigvis enten eller. Jeg vil nå gå igjennom disse forholdene for å finne ut hvilken metode som egner seg best til min problemstilling.

En klar problemstilling vil si at vi har forhåndskunnskaper om det fenomenet vi skal forske på. Her er det tydelig hva som er verdiene, variablene og enhetene i problemstillingen (Jacobsen 2000). Siden den kvantitative tilnærmingen ofte tar i bruk forhåndsstrukturerte spørsmål med gitte svaralternativer egner denne metoden seg best dersom problemstillingen er klar fordi en her vet hvem en skal undersøke og hva en skal undersøke. En uklar problemstilling vil si at vi har lite forhåndskunnskaper om fenomenet vi skal forske på. Her er det uklarheter knyttet til verdiene, variablene eller enhetene (Jacobsen 2000). Siden den kvalitative tilnærmingen ofte tar i bruk åpne ustrukturerte intervju egner denne metoden seg best dersom problemstillingen er uklar fordi det her er uklarheter knyttet til det fenomenet en ønsker å belyse. Min problemstilling var følgende: *Hvilke faktorer kan bidra til å beskrive forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune?* Denne problemstilling er uklar fordi vi på forhånd ikke vet hvilke faktorer som kan bidra til å forklare forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune.

En beskrivende problemstilling vil si at vi er ute etter å beskrive et fenomen i en avgrenset tidsperiode (Jacobsen 2000). Ved en beskrivende problemstilling er en ute etter å

finne ut av faktiske forhold som hvor mange, hvor mye, hvor ofte og så videre. Data samles her inn i form av tall og ikke ord. Den kvantitative tilnærmingen egner seg best dersom vi har en beskrivende problemstilling og ønsker å beskrive et fenomen. En forklarende problemstilling vil si at vi er opptatt av å finne årsaker som kan bidra til å forklare fenomenet (Jacobsen 2000). Den kvalitative metoden egner seg best dersom vi har en forklarende problemstilling og ønsker å finne ut av årsaker og virkninger av et fenomen. Min problemstilling er forklarende fordi jeg er ute etter å finne faktorer som kan beskrive forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune. Min problemstilling er også eksplorerende som vil si at en ønsker å gå i dybden og samle inn nyanserte data. Siden et slikt undersøkelsesopplegg er intensivt og fokuserer på å få mest mulig informasjon fra et begrenset antall undersøkelsesenheter egner den kvalitative metode seg best (Jacobsen 2000).

Det siste forholdet med problemstillingen er om en har ønsker om å generalisere eller ikke. Ved den kvantitative tilnærmingen har en et ønske om å generalisere til større utvalg enn de personene en har undersøkt. Vi har her et ønske om å kunne uttale oss om flere enn de vi har undersøkt (Jacobsen 2000). For å kunne generalisere fra et utvalg til en populasjon er det viktig at en foretar et representativt utvalg. Ved den kvalitative metoden har en ikke noen generelle ønsker om å generalisere til et større utvalg enn de en her undersøker. Vi er her ikke interessert i ”å slå fast omfanget eller hyppigheten av et fenomen” (Jacobsen 2000: 214). Målet med den kvalitative metode er å utvikle teorier som vi kan danne på bakgrunn av de undersøkelser vi har gjort (Jacobsen 2000). I mitt tilfelle ønsket jeg kun å generalisere fra et empirisk ståsted til et teoretisk plan. For å beskrive forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune vil jeg her bruke de empiriske funnene som er samlet inn til å teste de tre perspektivene som ble beskrevet i teorikapittelet. Valget av metode falt derfor på den kvalitative tilnærmingen for å samle inn empiri. Videre valgte jeg å bruke det kvalitative åpne intervjuet. Nedenfor kommer nå en redegjørelse for hva som er karakteristisk for det kvalitative åpne intervjuet.

Ved den kvalitative tilnærmingen er det mest vanlig å ta i bruk intervjuer (Ryen 2002). Tilgjengeligheten til intervjuobjektene og deres virkelighetsoppfatning er det sentrale, ikke hvor mange som er like eller forskjellige (Ryen 2002). Muligheten til å fordype seg i enkelte intervjuer er sentralt, der en er opptatt av å få mye og interessant informasjon fra noen få intervjuobjekter (Ryen 2002). Ved bruk av den kvalitative metode er en opptatt av å finne ”egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener” (Repstad 1998: 13). Den kvalitative metode er opptatt av å gjengi data på en følsom og best mulig måte uten påvirkning fra forskeren (Holme og Solvang 1996). Dette kan gjennomføres ved ustrukturerte intervjuer der

intervjuene foregår mer som en naturlig samtale der en er opptatt av å få tak i intervjuobjektets egen oppfatning av virkeligheten med liten innblanding fra forskeren. Den kvalitative metoden har et fokus på mikronivå eller individnivå (Ryen 2002).

Fordeler med å bruke den kvalitative metoden er blant annet at dette er en åpen tilnærming som skal samle inn detaljert, unik og nyansert informasjon fra enkeltindivider (Jacobsen 2000). Ved at forskeren unngår å bruke faste spørsmål med faste svarkategorier oppnår den kvalitative metoden høy intern gyldighet. Det er de undersøkte selv som kommer med deres egen forståelse av et spesielt fenomen. Ved den kvalitative metoden er det nærhet mellom forsker og undersøkte. Kvalitative tilnærminger er også fleksible, som gjør at en kan gå tilbake og endre undersøkelsesopplegg underveis (Jacobsen 2000).

Ulemper med å bruke en kvalitative tilnærming er blant annet at metoden er ressurskrevende som gjør at vi må konsentrere oss om få enheter som kan gi oss mye informasjon (Jacobsen 2000). Ved den kvalitative metoden kan nærheten til undersøkelsesenheter føre til at forskeren blir påvirket av det fenomenet han studerer. I tillegg kan det oppstå en undersøkelseeffekt som vil si at det er "selve undersøkelsen som skaper spesielle resultater" (Jacobsen 2000: 117). En annen ulempe ved den kvalitative metoden er at informasjonen som samles inn er svært kompleks som gjør det vanskelig å tolke disse dataene (Jacobsen 2000). Siden den kvalitative metoden er fleksibel kan dette føre til at forskeren får problemer med å avslutte informasjonsinnhenting. I tillegg oppstår det vanskeligheter i forhold til å kunne generalisere når en benytter seg av den kvalitative metoden.

Ut i fra dette kan vi si at den kvalitative åpne intervjuet egner seg best når en skal undersøke få enheter. Fokuset er på det enkelte individs meninger og synspunkter i forhold til et spesielt fenomen (Jacobsen 2000).

3.4 Utvalg av intervjuobjekter

I utvalget av intervjuobjekter startet jeg med å finne ut hvem som ville være av mest nytte å intervju i Kristiansand kommune i forhold til oppgavens problemstilling. I følge Repstad (1998: 67) er det "problemstillingen som avgjør hvem det kan være aktuelt å intervju". For å kunne belyse problemstillingen best mulig valgte jeg å intervju tjenestemenn som forhåpentligvis arbeidet mye med forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune og som hadde mye kunnskap om dette. Videre var det viktig å velge ut intervjuobjekter som var ulike i forhold til hvilke stillinger disse intervjuobjektene hadde, og hvilken sektor de arbeidet i. Jeg valgte derfor å intervju tjenestemenn på ulikt stillingsnivå i rådmannens stab, helse og

sosialsektoren og kultursektoren for å kunne sammenlikne disse. Her ble det foretatt en blanding av respondentintervjuer og informantintervjuer. Holme og Solvang (1996) forklarer et respondentintervju som et intervju av en person ”som selv er delaktig i det fenomenet man studerer”, mens et informantintervju er et intervju av en person ”som selv står utenfor det fenomenet en studerer, men som i kraft av sin posisjon har mye informasjon om fenomenet” (Holme og Solvang 1996: 100).

Etter informasjonsheiting på Kristiansand kommunes hjemmesider (www.kristiansand.kommune.no) ble tre tjenestemenn valgt ut og kontaktet for å prøve å få til intervjuer med dem. Ved å først starte med disse tre tjenestemennene, kunne jeg deretter få hjelp og anbefalinger fra disse om hvem jeg så skulle sende ut øvrige intervjuforespørsel til. I utvalgsprosessen ble informasjon og snøballmetoden brukt som utvalgsriterier. Å bruke informasjon som et utvalgsriterium vil si at vi velger ut de respondentene som kan bidra med mye relevant informasjon (Jacobsen 2000). Problemet her er at vi må ha forhåndskunnskap om disse respondentene for å vite at de innehar denne informasjonen (Jacobsen 2000). Å benytte seg av snøballmetoden vil si at vi starter med å intervju en respondent eller informant som har mye kunnskap om det fenomenet vi forsker på. Ved å starte med et intervju vil vi så få anbefalinger fra denne respondenten eller informanten om andre personer som vil være av interesse for oss å intervju. I det neste intervjuet får en så videre anbefalinger om hvem en bør intervju, og sånn fortsetter det til en har fått den informasjonen en var ute etter. I følge Jacobsen (2000: 162) kan denne metoden ”være meget fruktbar, men den er også ekstremt krevende”.

3.5 Forberedelse til intervjuene

Etter å ha valgt ut disse tre intervjuobjektene sendte jeg så ut forespørsel om å stille opp til intervju på e-post til hver enkelt tjenestemann. I disse e-postene sendte jeg med et introduksjonsbrev som vedlegg der det ble forklart nærmere hvem jeg var og hva som var bakgrunnen for intervjuet (jf. vedlegg 1). Etter å ha sendt ut disse e-postene fikk jeg rask tilbakemelding på e-post der det ble avtalt sted og tidspunkt for hvor intervjuene skulle gjennomføres. I tillegg til e-post ble det ved et par anledninger avtalt tid og sted for intervjuet på telefon. Respondentene valgte selv tidspunkt og dag for intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i løpet av en periode på over to måneder, uten at dette fikk konsekvenser for mitt videre arbeide. Det var vanskelig å få alle til å stille opp på kort varsel på grunn av at mange var svært opptatte og hadde mye å gjøre, i tillegg til at det ble et avbrudd i julen på grunn av

juleferie. Bortsett fra et avslag om å stille opp til intervju fordi denne tjenestemannen hadde for mye å gjøre, takket alle de andre forespurte tjenestemennene ja til å stille opp til intervju. Intervjuene ble gjennomført på kontorene til intervjuobjektene etter ønske fra dem selv. Det er viktig å være klar over at hvor en velger å foreta intervjuene kan være med på å prege den informasjonen intervjuobjektene gir fra seg. Dette kalles for konteksteffekt (Jacobsen 2000). I mitt tilfelle var det naturlig å foreta intervjuene på kontorene til intervjuobjektene fordi intervjuobjektene selv ønsket dette. Å foreta intervjuene i en naturlig kontekst for intervjuobjektene ville derfor ikke prege den informasjonen intervjuobjektene gav fra seg. Ulempen med å foreta intervjuene på intervjuobjektens kontorer er at en kan bli avbrutt av arbeidskollegaer og telefoner som intervjuobjektene får under selve intervjuet. Dette skjedde under et par av intervjuene som ble foretatt. Bortsett fra at dette var forstyrrende virket det ikke som om dette satte preg på selve intervjuet. Det ble totalt foretatt åtte respondentintervju samt ett informantintervju av en tidligere tjenestemann i Kristiansand kommune. Intervjuobjektene virket svært positive til at noen var interessert i å forske på Kristiansand kommunes internasjonale virksomheter.

3.6 Intervjuguide

For å være best mulig forberedt til intervjuene ble det laget en intervjuguide som inneholdt følgende hovedtemaer (jf. vedlegg 2).

Formell organisering:

Dette var spørsmål knyttet til hvordan den formelle organiseringen av internasjonale virksomheter er i Kristiansand kommune. Her var spørsmål knytte til hvor mange øremerkede fulltidsstillinger kommunen hadde til internasjonale virksomheter, samt om kommunen hadde øremerkede budsjetter til internasjonale virksomheter sentralt.

Faktiske beslutningsprosesser:

Dette var spørsmål knyttet til hvordan de faktiske beslutningsprosessene i Kristiansand kommunes internasjonale virksomheter foregår. Her var spørsmål knyttet til hvilke aktører som deltar i de faktiske beslutningsprosessene og hvilke internasjonale kontakter som var viktigst for Kristiansand kommune sentralt.

Roller og identiteter:

Dette var spørsmål knyttet til hvilke roller den enkelte tjenestemannen har i kommunens internasjonale virksomheter og om tjenestemennene hadde endret holdninger til internasjonale virksomheter i løpet av sin karriere i Kristiansand kommune.

Hovedgrunnen til å lage en intervjuguide er at den skal fungere som en huskeliste på hvilke temaer og spørsmål som det er relevant å ta opp under hvert enkelt intervju (Repstad 1998). I mitt tilfelle ble ikke intervjuguiden fulgt punktvis, men i stedet brukt til å følge opp temaer i intervjuguiden alt etter hvilke tema det enkelte intervjuobjektet snakket om. Foran hvert enkelt intervju gikk jeg gjennom intervjuguiden for å forberede meg best mulig til intervjuet. Her gikk jeg kritisk igjennom intervjuguiden for å se om den trengte justeringer i forhold til hvem som skulle intervjues. Etter å ha foretatt et par intervjuer, ble det laget en egen kategori for innledning og en kategori for kommentarer i intervjuguiden. Under innledning samlet jeg all informasjon som falt utenfor temaene i intervjuguiden, men som likevel kunne tenkes å ha betydning i forhold til oppgaven. Under kommentarer noterte jeg ned egne erfaringer, tanker og observasjoner som jeg fikk under selv gjennomføringen av hvert enkelt intervju. Ved å lage en slik kategori var det lettere å se tilbake på hvert enkelt intervju med et kritisk blikk når datamaterialet skulle analyseres.

3.7 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført ved at jeg først presenterte meg og forklarte kort hva jeg undersøkte og hva som var formålet med intervjuet. Deretter ble ordet overlatt til intervjuobjektene som fortalte fritt om sitt eget, sin etats eller sektors og Kristiansand kommunes internasjonale engasjement. Utover i intervjuene ble intervjuobjektene bedt om å utdype interessante forhold og relevante temaer. I tillegg ble det stilt spørsmål fra intervjuguiden i forhold til hvilke tema intervjuobjektene snakket om. Jeg hoppet derfor rundt i intervjuguiden og passet på at alle spørsmålene og temaene innenfor intervjuguiden var belyst før hvert enkelt intervju ble avsluttet. Etter å ha vært innom alle temaene i intervjuguiden, ble intervjuobjektene informert om at vi hadde vært innom de temaene som jeg hadde til hensikt å spørre om. Intervjuobjektene fikk da anledning til å komme med annen informasjon i tilknytning til temaene vi hadde vært innom. Avslutningsvis takket jeg for at intervjuobjektene valgte å stille opp til intervjuet, samtidig som det ble bedt om tillatelse til å kontakte dem igjen dersom det dukket opp nye temaer som trengte mer utfylling.

Intervjuobjektene gav meg alle tillatelse til dette, og det ble tatt ny kontakt ved et par tilfeller.

Under alle intervjuene ble det tatt i bruk båndopptaker. Dette ble gjort for å få med alt som ble sagt under intervjuene, samtidig som det gjorde det enklere å holde en naturlig samtale med intervjuobjektene uten å trenge å notere ned alt som ble sagt. En ulempe med å ta i bruk båndopptaker er at noen kan reagere negativt på dette og reservere seg for hva de sier siden dette blir tatt opp på bånd. Jeg var bevisst på disse effektene og spurte alle

intervjuobjektene om de hadde noe imot at intervjuet ble tatt opp på bånd. Alle gav tillatelse til dette, og i de fleste tilfellene virket det som om båndopptakeren ikke hadde innvirkning på hva slags informasjon intervjuobjektet gav meg. Likevel oppfattet ett av intervjuobjektene båndopptaker som ubehagelig der denne personen uttrykte lettelse da båndopptakeren ble slått av. Jeg velger å tro at informasjonen jeg fikk fra dette intervjuobjektet likevel var riktig, men uten båndopptakeren kan det hende at intervjuobjektet hadde åpnet seg mer og gitt meg mer interessant informasjon.

3.8 Bruk av sekundærdata

For å få informasjon om Kristiansand kommune ble det tatt i bruk ulike dokumenter. Disse dokumentene inneholdt alt fra informasjon om de ulike sektorene i Kristiansand kommune til dokumenter om kommunens internasjonale engasjement. Det ble her tatt i bruk dokumenter som beskrev hovedoppgavene til rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren. I tillegg ble dokumenter som omhandler Kristiansand kommunes internasjonale engasjement tatt i bruk. Jeg benyttet meg her av sekundærdata, som vil si at en tar i bruk data som er samlet inn av noen andre enn forskeren selv (Jacobsen 2000). De dokumentene som ble benyttet i oppgaven var offentlige dokumenter som var laget av Kristiansand kommune. I tillegg var dette institusjonelle dokumenter som vil si at det er en kollektiv enhet som står bak kilden, her Kristiansand kommune. Et problem ved å ta i bruk sekundærdata er at disse dataene ofte er samlet inn for en annen hensikt enn den vi selv har (Jacobsen 2000). En må derfor være kritisk i utvelgelsen av dokumenter og vurdere om de egner seg i vårt tilfelle og om de er troverdige. I tillegg er det viktig å se på hvilken kvalitet dokumentene har. Hvem som har skrevet dokumentene og hvilke kunnskaper og kompetanse disse personene har, er her viktig. Ved bruk av institusjonelle kilder er det ofte hensiktsmessig å vurdere institusjonens troverdighet (Jacobsen 2000). De dokumentene som ble benyttet var laget av Kristiansand kommune, og jeg hadde derfor ingen betenkeligheter med troverdigheten til disse dokumentene.

3.9 Behandling av data

Kort tid etter at hvert enkelt intervju var gjennomført ble hvert intervju hørt igjennom og transkribert på pc og overført til tekst. Tekstene ble her delt inn etter hvilke temaer de falt inn under i forhold til intervjuguiden. Ved transkribering av data er det viktig å ha klart for seg at vi aldri ”kan få bedre data enn de vi klarer å registrere” (Jacobsen 2000: 220). For å hindre

unøyaktig registrering er dette arbeidet derfor svært viktig og ofte veldig krevende (Jacobsen 2000).

Når disse dataene nå skulle analyseres, ble dette gjort i den rekkefølgen at jeg først foretok en beskrivelse av dataene. Dette går ut på at vi som forskere skal prøve å gjengi de dataene vi har samlet inn på en grundig og detaljert måte. Her skal alt fra intervjuer til samtaler og situasjoner registreres (Jacobsen 2000). Disse dataene skal gjengis av forskeren uten at forskeren selv preger disse dataene med egne synspunkter. ”Dette kalles ofte *tykke beskrivelser*, rike på detaljer, nyanser og variasjoner” (Geertz, 1973, Jacobsen 2000: 173). Deretter ble dataene systematisert og kategorisert. For å kunne få en oversikt over datamaterialet er det nødvendig å sile ut og forenkle den informasjonen vi har samlet inn. En systematisering og kategorisering av dataene vil bidra til at uoversiktlig informasjon blir redusert (Jacobsen 2000). Avslutningsvis ble dataene sammenbundne. Dette går ut på at forskeren foretar en fortolkning av de dataene som er blitt systematisert og ut i fra dette leter etter sammenhenger. En prøver her å få fram skjult data som ikke nødvendigvis er blitt observert eller hørt. Det er ofte disse forholdene som er mest interessante å belyse (Jacobsen 2000).

3.10 Kvaliteten på datainnsamlingen/ kritiske vurderinger

For å vurdere kvaliteten på de dataene som er samlet inn i en undersøkelse må vi foreta en kritisk drøfting av undersøkelsens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen 2000). Vi må her være ”kritiske til kvaliteten på de data vi har samlet inn” (Jacobsen 2000: 205). En kritisk drøfting av undersøkelsens interne gyldighet, vil si at vi drøfter om resultatene er riktige. Med dette menes om resultatene er blitt gjengitt på en korrekt måte av forskeren. For å teste den interne gyldigheten kan vi la andre personer vurdere de resultatene vi selv har kommet fram til (Jacobsen 2000). Det finnes ulike måter å teste en undersøkelses interne gyldighet på. En måte er å la intervjuobjektene selv gå igjennom de dataene som forskeren har skrevet ned etter et intervju. Intervjuobjektet får da muligheten til å rette opp i eventuelle feil eller misforståelser som kan ha oppstått under selve intervjuet. Hvis en benytter seg av denne metoden for å teste undersøkelsens interne gyldighet er det viktig å ha klart for seg at forskeren og intervjuobjektene kan ha ulike meninger og synspunkter. Selv om intervjuobjektene kan være uenige med forskeren i en konklusjon kan den likevel være gyldig. I tillegg kan det hende at forskeren avdekker forhold som intervjuobjektene selv ikke var klar over (Jacobsen 2000). Ved to av intervjuene som ble foretatt gav de intervjuede personene beskjed om at de ville lese igjennom sitt intervju før dette kom på trykk i

oppgaven. Da de intervjuede fikk anledning til å lese igjennom sitt intervju, var det her ting de ville endre på for å svare mer konkret på spørsmålene som de var blitt stilt. Min erfaring var her at det kunne lønne seg å la de intervjuede lese igjennom sitt intervju fordi en da var sikker på at en hadde fått gjengitt intervjuene på korrekt måte.

Når en vurderer kvaliteten på datainnsamlingen er det viktig å vurdere nøye om vi har tatt i bruk de riktige kildene. Disse kildene var her respondentene og informanten som var blitt intervjuet, samt de dokumentene som ble brukt i undersøkelsen. Siden ”kvalitative undersøkelser kun er så gode som de dataene de klarer å samle inn i de første fasene” er spørsmålet om vi har fått tak i de riktige kildene svært viktig (Jacobsen 2000: 208). Ut i fra de intervjuene som ble foretatt til denne oppgaven kom det fram mye nyttig informasjon. På bakgrunn av dette kan jeg derfor hevde at de riktige intervjuobjektene her ble valgt. En må i tillegg drøfte om kildene en har tatt i bruk har gitt fra seg riktig informasjon. Det kan være ulike grunner til at vi har fått feil informasjon av de kildene som vi har benyttet. En grunn kan være at intervjuobjekter ikke har tilstrekkelig informasjon om fenomenet som forskeren studerer og derfor ikke vet svarene på alle spørsmålene som forskeren stiller, men som likevel velger å svare for å ikke fremstå som uviten. Det kan være at intervjuobjekter vil virke mest mulig interessante og dermed gir feilaktig informasjon for å tilfredsstille forskeren. Det er derfor viktig at forskeren vurderer intervjuobjektens kunnskaper om det en forsker på (Jacobsen 2000). I mitt tilfelle ble dette vurdert og jeg fant ingen grunner til å hevde dette. En annen grunn til å gi feil informasjon kan være at intervjuobjektet med vilje gir feil informasjon for å skjule forhold som en ikke ønsker å dele med forskeren. Noen intervjuobjekter kan også bli påvirket av forskeren til å svare slik som intervjuobjektet tror at forskeren forventer at han/ hun svarer. Intervjuobjekter kan også gi feil informasjon for ikke å avsløre seg selv ved å fremstå som en dårlig arbeidstaker eller liknende. Det er viktig å ha klart for seg at når en foretar intervjuer kan forskeren selv være med på å prege den informasjonen intervjuobjektene gir fra seg. ”Den som intervjues, blir påvirket av intervjueren, hvordan denne ser ut, er kledd, snakker, bruker kroppsspråk, osv” (Jacobsen 2000: 217). Dette kalles for ”intervjuereffekt” (Jacobsen 2000: 217). Ved å være bevisst på dette kan en dermed unngå at en som forsker påvirker de dataene en samler inn.

Når vi foretar en kritisk drøfting av de kildene vi har benyttet må vi vurdere hvilken evne kildene har ”til å gi riktig informasjon om det vi studerer” (Jacobsen 2000: 209). En kritisk drøfting av datamaterialet innebærer også at vi vurderer om undersøkelsen vi har brukt har ført til de resultatene vi har samlet inn (Jacobsen 2000). Dette kan vi gjøre ved å gå kritisk igjennom intervjuene vi har foretatt for å se om det finnes forhold som kan ha påvirket de

resultatene vi fikk. Etter å ha gått kritisk igjennom intervjuene som ble foretatt fant jeg ingen forhold som så ut til å ha påvirket de resultatene som jeg fikk.

En kritisk drøfting av undersøkelsens eksterne gyldighet dreier seg om hvorvidt vi kan generalisere de funnene vi har kommet fram til (Jacobsen 2000). Når vi tar i bruk den kvalitative metode i undersøkelser er det begrenset i hvilket omfang vi kan generalisere våre resultater. Kvalitative undersøkelser egner seg godt til å ”generalisere fra empiri- til teoriplan”, mens metoden egner seg dårlig til å generalisere til et større utvalg enn de vi har undersøkt (Jacobsen 2000: 216).

Analyse av kvalitative metoder forutsetter at vi kategoriserer for å kunne beskrive et fenomen eller et tema (Jacobsen 2000). Forskeren må derfor være kritisk til hvordan kategoriseringen er gjennomført. Å kategorisere innebærer at forskeren bruker skjønn i forhold til hvilke kategorier som er benyttet og hvilke kategorier enhetene er blitt plassert i (Jacobsen 2000). Det er dermed viktig at forskeren er bevisst på de valgene som er tatt og om disse valgene kan ha ført til spesielle resultater. Vi må her gå kritisk igjennom den kategoriseringen vi har gjort for å se om dette er gjennomført på en best mulig måte. En måte å sjekke om kategoriseringen er gjort på en riktig måte er å foreta endringer av kategoriene og se om dette gjør at resultatene blir endret (Jacobsen 2000). Vi kan også ”la en annen forsker foreta en uavhengig kategorisering av data og se på samsvaret mellom kategoriseringen” (Jacobsen 2000: 212).

Neste kapittel er et empirisk kapittel. Her vil jeg først gå nærmere inn på hva som kjennetegner en kommune. Deretter vil jeg presentere hovedfunnene fra intervjuene som ble foretatt av tjenestemennene i rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren.

4 Hvordan opplevde tjenestemennene kommunens internasjonale engasjement?

4.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg begynne med å se nærmere på hva som kjennetegner en kommune og hvilke oppgaver og plikter en kommune har. Deretter vil jeg fremstille hovedinnholdet av de dataene som er samlet inn gjennom de intervjuene som er foretatt.

En kommune kan defineres ”som et geografisk avgrenset lokalt, politisk samfunn, med en viss form for indre selvstyre. Det vil altså si at de kommunale styringsorganene velges av innbyggerne innenfor et definert område gjennom direkte valg, og at disse organene skal være et uttrykk for en lokal folkevilje” (Christensen et al. 2002: 155). Kommunene og deres organer ”skal kunne arbeide for å realisere lokale mål og prioriteringer”, uansett om dette kan føre til spenninger i forhold til det nasjonale nivået (Christensen et al. 2002: 155). De oppgavene som utføres av kommunene er både statspålagte og egeninitierte, og kommunenes frihet til å påta seg oppgaver er bare avgrenset i negativ forstand (Larsen 1997). Staten bruker økonomiske, juridiske og pedagogiske virkemidler til å styre kommunene. Denne styringen skjer ved at staten gir kommunene økonomiske tilskudd, de lager lover og regler for kommunene, i tillegg til at staten driver veiledning og forsøk sammen med kommunene (Larsen 1997). Kommunenes inntekter er i hovedsak statlige overføringer, skatter og avgifter og gebyrer. Andelen av statlige overføringer har i forhold til de to andre hovedinntektene økt over tid, og det kan derfor hevdes at kommunene har blitt mer avhengige av staten (Larsen 1997).

Ser vi på den politiske strukturen i kommunene er det kommunestyret, formannskap og et system av utvalg og styrer som er de tre sentrale elementene her (Larsen 1997). For å få et lite innblikk i hvordan en kommune fungerer kommer nå en kort presentasjon av disse elementene.

Kommunestyret består av lokale representanter som gjennom folkevalg er valgt til å sitte i kommunestyret for fire år (Larsen 1997). Den overordnede myndigheten i kommunen ligger hos kommunestyret. Kommunestyret har ansvaret for å fatte vedtak om blant annet kommunale skatter og avgifter, budsjetter og kommuneplan. Kommunestyret har etter den nye kommunelovens innføring også fått større muligheter til å delegerer avgjørelsesmyndighet til andre organer innenfor kommunen. Ordføreren er kommunestyrets øverste leder, og leder i tillegg til kommunestyret også formannskapet for de fire år som han/ hun er valgt (Larsen 1997).

Formannskapet er et organ som skal ha minst fem medlemmer og som blir valgt etter forholdstallsprinsippet (Larsen 1997). Formannskapet er det organet som forbereder sakene som skal tas opp i kommunestyret, i tillegg til at de behandler hastesaker og saker som er delegert av kommunestyret (Larsen 1997).

Den kommunale administrasjonen er et organ som har en administrerende funksjon uten at de som arbeider her er politisk valgt (Larsen 1997). De ulike kommunale administrasjonene i Norge har hatt en betydelig vekst i de siste årene. Mange kommunale administrasjoner har også blitt slått sammen til færre og større etater med hver sin etatssjef (Larsen 1997). Dette har ført til en spesialisering av den kommunale administrasjonen. Administrasjonssjefen er den øverste lederen for kommuneadministrasjonen. Administrasjonssjefens hovedoppgave er å tydeliggjøre ansvaret for den samlede administrasjonen, samtidig som skillet mellom den politiske og den administrative delen av den kommunale virksomhet blir gjort klarere (Larsen 1997). Det er vanskelig å skille helt mellom administrasjon og politikk i offentlig forvaltning. Dette preger ledelse innenfor det offentlige, ved at ”de tvetydige og noen ganger motsetningsfylte premissene fra de politiske prosessene blir overførte til forvaltningen” (Strand 2001: 277). Idealet innenfor offentlig forvaltnings- og tjenesteorganer er politisk nøytralitet, mens det i praksis alltid er en viss grad av politikk inne i bildet (Strand 2001).

Den offentlige forvaltningen i Norge har i de siste årene blitt mer spesialisert og profesjonalisert (Larsen 1997). Spesialiseringen av forvaltningen er kommet som en følge av at kommuner i større grad imiterer og lærer av andre kommuner som de føler det er hensiktsmessig å sammenlikne seg selv med (Larsen 1997). Innenfor velferdsstatlige ytelser og den offentlige politikken har kommunene fått en viktigere rolle som forvalter og iverksetter (Christensen et al. 2002). De kommunale administrasjonene har som en følge av dette fått en kraftig vekst, og nye sektorspesifikke etater har blitt etablert (Christensen et al. 2002).

Ved delegering av administrative oppgaver fra et sentralt nivå ned til lokalt nivå, snakker vi om dekonsentrasjon (Larsen 1997). Selv om saksbehandlingen her blir flyttet fra et sentralt nivå ned til ulike lokale nivåer, er likevel målet å standardisere samt å skape likhet mellom de ulike lokale instansene. Når vi derimot snakker om desentralisering er dette i tillegg også en politisk delegering til lokalnivået (Larsen 1997). Dette er i hovedsak gjort for å kunne treffe avgjørelser der de oppstår, altså i dette tilfellet på det lokale planet.

Jeg vil nå presentere hovedfunnene i intervjuene av tjenestemennene i Kristiansand kommune. Her valgte jeg å først skille mellom intervjuer av tjenestemenn i rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren. Grunnen til at dette ble gjort var for å finne ut av om det fantes likheter og forskjeller mellom rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren. I helse og sosialsektoren samt i kultursektoren vil jeg i tillegg beskrive aktuelle etater som ligger innenfor disse sektorene. Under presentasjonen av rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren vil jeg først komme med en liten innledning som forklarer i korte trekk hva deres arbeidsoppgaver og satsingsområder er, før hovedinnholdet av intervjuene deretter blir presentert. Her vil hovedinnholdet i intervjuene bli videre inndelt etter formell organisering, faktiske beslutningsprosesser og roller og identiteter, som ble nærmere belyst i metodekapittelet. Etter at dette er gjort vil hovedfunnene fra rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren bli sammenlignet for å finne ut om det her finnes likheter og forskjeller. Dette er gjort for å se om det finnes noen overordnet likhetstrekk innenfor Kristiansand kommune som helhet.

4.2 Rådmannens stab

4.2.1 Innledning

På Kristiansand kommunes egne hjemmesider (www.kristiansand.kommune.no) blir rådmannens stab presentert på følgende måte: ”Rådmannen er kommunens øverste administrative leder. Sammen med staben skal rådmannen ”serve” den politiske ledelse, og fremme saker til politisk behandling. Gjennomføring av de politiske vedtak er også rådmannens oppgave. I organisasjonen har rådmannen og staben et særlig ansvar for strategi og kontroll. Rådmannen vil være pådriver for at organisasjonen skal utvikle seg kontinuerlig for å yte gode tjenester til innbyggerne og forvalte myndigheten i tråd med vedtatt politikk” (www.kristiansand.kommune.no).

Ansatte i rådmannens stab i Kristiansand kommune har utredet en strategiplan som skal gi føringer for hvilke internasjonale engasjementer Kristiansand kommunen skal engasjere seg i. Denne strategiplanen er kalt *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement* og ble vedtatt av politikerne i bystyret i Kristiansand kommune høsten 2004. Her går det fram at målsettingene med kommunens internasjonale engasjement er å bidra til følgende:

- ”Aktivt registrere og formidle sentrale internasjonale trender og utviklingstrekk innen samfunnsliv, næringsliv, kunst og kultur.
- Øke forståelsen blant kommunens egne innbyggere når det gjelder andre land og kulturer.

- Stimulere de impulser, og den kompetanse, kunnskap og kultur kommunens innbyggere med annen etnisk bakgrunn representerer.
- Utvikle egen kompetanse til hjelp for innbyggerne, organisasjoner, kultur og næringsliv som er opptatt av økt internasjonalt samarbeid og verdiskaping.
- Utveksle kunnskap, kompetanse og erfaringer som kan sikre kommunens innbyggere en bedre og mer effektiv tjenesteyting.
- Aktivt bidra med støtte til demokratiseringsprosesser med spesiell fokus på lokaldemokratiet og kommunal forvaltning.
- Profilere Kristiansands internasjonale tradisjoner og forankring” (Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement 2004: 1).

Kristiansand kommune hevder at de har mange internasjonale forbindelser (Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement 2004). Kommunen har begrenset med ressurser til rådighet, og må derfor prioritere de viktigste forbindelsene de har. Kommunens presenterer sine internasjonale forbindelser ved å dele inn i følgende fire dimensjoner:

”Strategiske forbindelser og nettverk. Dette er forbindelser hvor samarbeid for øyeblikket er spesielt interessant i forhold til utviklingen av offentlig sektor, kultur, kompetanse og næringsliv i Kristiansand og regionen/ landsdelen” (Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement 2004: 2).

”Vennsby samarbeid”. Dette er kommunens vennsbyer og disse er delt inn i ”nordiske og andre” (Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement 2004: 2).

”Nord/ Sør forbindelser”. Dette er ”samarbeidsprosjekter i utviklingsland” som ”bør være støttet av NORAD og i samsvar med norsk målsetting for denne type arbeid” (Melding om Kristiansand kommune internasjonale engasjement 2004: 2). Resten av kommunens internasjonale forbindelser er samlet under andre forbindelser. Hvilken dimensjon en forbindelse har, kan variere. Hvis ønskelig, kan sektorene selv ta initiativ til å knytte egne internasjonale kontakter så lenge dette følger de retningslinjer som går frem av *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement (2004)*.

En av respondentene hevder at Kristiansand kommune har en tradisjon med å drive med internasjonal virksomhet (intervju). Videre hevder denne respondenten at det til å begynne med var topp politikere i kommunen som startet med å etablere vennsbyer i Skandinavia og Tyskland. Da dette startet var det relativt tilfeldig hvem man samarbeidet med internasjonalt. Respondenten hevdet videre at internasjonalisering i Kristiansand kommune er under stadig utvikling. Kommunen har nå blitt mer bevisst på at internasjonale virksomheter

er viktige, og må derfor prioritere dette og orientere seg internasjonalt (intervju). I dag er kommunen i ferd med å etablere sin tiende vennskapsby samarbeid, ved siden av at kommunen driver andre internasjonale virksomheter. Siden vennskapsbyer krever mye resurser er kommunen forsiktig med å inngå nye vennskapsby samarbeider. For å vite hva de går til er det derfor normalt at det vil bli gjennomført noen prosjekter med en eventuell ny vennskapsby før en vurderer å opprette et vennskapsbysamarbeid (intervju).

”Jeg hevder at Norge er 80-90 prosent medlem av EU, og det vil være feil å si at vi ikke er medlem. Dette er en erkjennelse som de fleste i Norge ikke har tatt inn over seg, og kanskje derfor ikke har utnyttet de mulighetene som ligger i EU, både markedsmessig, men også kanskje med støtteordninger og så videre. [] Det er derfor viktig å tenke mer strategisk når det gjelder internasjonal engasjement, og utnytte mulighetene som ligger innenfor EU” (intervju).

4.2.2 Formell organisering

I Kristiansand kommune er det kun opprettet en øremerket fulltidsstilling innenfor internasjonale virksomheter. Likevel er det mange tjenestemenn som engasjerer seg i internasjonale virksomheter, men kun som en liten del av deres daglige arbeid i kommunen. Kommunen bruker her en integrert løsning der tjenestemenn arbeid med internasjonale virksomheter i tillegg til de mer hverdagslige arbeidsoppgavene som utgår fra tjenestemennenes stillingsinstrukser. På spørsmål om Kristiansand kommune benytter seg av egne standarder i forhold til hvordan internasjonale virksomheter skal gjennomføres, og hvem som har ansvaret for denne gjennomføringen, var det bred enighet hos respondentene innenfor rådmannens stab om hvordan dette bør gjennomføres.

”Kristiansand kommune har noen standarder[]. Her prøver vi å følge Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement. Kristiansand kommune prøver å basere sine internasjonale virksomheter på samarbeidsprosjekter. Ved å organisere dette som prosjekter så har vi mer styring med dette, der målet er å få finansiell støtte utenfra” (intervju).

”I melding om Kristiansand kommunes internasjonale virksomheter er det satt opp egne standarder for hvordan internasjonale virksomheter i Kristiansand kommune skal gjennomføres. Denne meldingen er lagt fram av rådmannen og det er politikerne i

bystyret som har vedtatt denne meldingen. Denne meldingen er laget for å ha noe konkret å vise til politikerne. Videre så kan tjenestemenn i kommunen selv gjøre som de vil, så lenge dette ligger innenfor hva som er vedtatt av bystyret” (intervju).

”Kristiansand kommune har noen overordnede satsingsområder som går på hvilke vennskapsbyer vi skal ha, hvor det er viktig å tenke strategisk. Innenfor disse rammene så er det frihet til å etablere kontakter, helt klart. Jeg tror det er riktig å si at vi forventer at resten av kommunen skal være obs på de satsingsområder som vi har på den vedtatte planen [jf. Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement]” (intervju).

”Det er tillatt for de enkelte organisasjonene i kommunen å etablere egne forbindelser, men disse skal det meldes fra om, slik at en får oversikt over disse” (intervju).

Respondentene gav her inntrykk av at det var føringene i *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement* (2004) som skulle være bestemmende for hvilke internasjonale virksomheter kommunen skulle engasjere seg i og hvordan dette skulle gjennomføres i praksis. Videre mente respondentene at de enkelte sektorene selv sto fritt til å drive egne internasjonale virksomheter så lenge disse føringene ble fulgt.

For å finne ut hvor aktive Kristiansand kommune var i forhold til å arbeide med internasjonale virksomheter var det interessant å se på hvor mye ressurser som ble brukt på internasjonale virksomheter. Hvor mye ressurser kommunen hadde til rådighet og hvilke aktører som bidro med å finansiere de internasjonale virksomhetene var her sentralt.

”Vi har jo begrenset med midler til å bruke på internasjonale virksomheter. Kommunen bruker ca en million kroner av egne penger på internasjonal virksomhet i året. I tillegg får kommunen noe støtte fra NORAD, UD og andre. I 2004 ble det brukt 900 000 kr av kommunens egne penger på internasjonal virksomhet. I tillegg til dette så kommer alle arbeidstimene som ikke er regnet med i dette beløpet” (intervju).

”Det er jo klart at når budsjettet skal presenteres for bystyret, så er det jo rådmannen som leverer et budsjett og godkjenner budsjettene rundt om i sektorene. Innenfor de vedtatte budsjettene i sektorene, så bestemmer sektorene dette selv [hvordan de vil

bruke pengene sine]. Men de kan også bli pålagt oppgaver fra rådmannen, for eksempel å jobbe med et bestemt prosjekt” (intervju).

”Hvis rådmannen pålegger sektorene spesielle prosjekter, så kan det hende at det følger med penger til dette. Sektorene er ikke glade i å påta seg prosjekter, uten at det følger med penger til dette” (intervju).

Dette gav et inntrykk av at Kristiansand kommune har få ressurser til rådighet i forhold til å drive med internasjonale virksomheter. Sett i et totalperspektiv blir det brukt lite ressurser på internasjonale virksomheter. En er her helt avhengig av støtte fra andre aktører for å kunne prioritere internasjonale virksomheter. Videre går det fram av respondentene at rådmannen har makt over sektorene til pålegge dem å delta i internasjonale virksomheter. Politikerne har også betydelig makt her siden det er dem som skal gi den endelige godkjenningen av sektorenes budsjetter.

4.2.3 Faktiske beslutningsprosesser

Kristiansand kommune deltar i flere internasjonale virksomheter. Det var derfor interessant å finne ut av hvem som er deltar i beslutningsprosessene knyttet til hvilke internasjonale virksomheter kommunen skal engasjere seg i.

”Her er hele organisasjonen med på å delta. Her er det en blanding av politikk og administrasjon. Forslag til internasjonale virksomheter blir gjennom rådmannen lagt frem for politikerne i bystyret. Det er politikerne med ordføreren i spissen som vedtar hva som skal gjennomføres gjennom deres vedtak i bystyret. Politikerne har også ansvaret for å godkjenne budsjettforslagene som er lagt fram av rådmannen. Det er altså politikerne som tar de faktiske beslutningene og som sitter med styringen av pengene” (intervju).

”Vårt internasjonale engasjement er politisk forankret. Bystyret vedtar, mens det er kommunalutvalget som er det internasjonale organet. Kommunalutvalget behandler løpende saker på vegne av bystyret. Rådmannen som er leder for den administrative biten av kommunen, er her den som driver dette og delegerer ansvaret videre, men dette er et samspill. Videre så delegerer kommunen myndighet til sektorene og så

videre nedover, der sektorene også kan drive internasjonalt engasjement hvis de ønsker dette” (intervju).

Ut fra svarene til respondentene var det politikerne som her sitter med ansvaret, noe som peker på innslag av politisk toppstyring. Videre gikk det fram at sektorene selv sto fritt til å arbeide med internasjonale virksomheter så lenge dette foregår innenfor de vedtatte rammene som har blitt vedtatt av politikerne.

”Internasjonal virksomhet foregår på flere nivåer, men det er rådmannen som har det overordnede ansvaret. Noen ganger er etatene frie til å inngå de kontaktene de vil, mens andre ganger vil rådmannen styre noen kontakter. Hvis etatene selv tar kontakt og vil utvikle ting, så bør det i hovedsak være i samsvar med den politiske vilje i forhold til hvor vi skal gå hen. Her har vi noen overordnede satsningsområder” (intervju).

”Rådmannen tar beslutninger, samtidig som dette er et samarbeid der sektorene også er med. Sektorene har egne virksomheter de også, der de styrer dette innenfor deres egen sektor. Dette er delegert ut fra rådmannen, slik at en trenger ikke å gå til rådmannen hele tiden. Innenfor de vedtatte budsjettene i sektorene, så er det sektorene som bestemmer selv, i tillegg til at rådmannen kan pålegge dem konkrete prosjekter og oppgaver” (intervju).

Respondentene innenfor rådmannen stab mente her at det er rådmannen som styrer kommunens internasjonale virksomheter. Det er rådmannen som bestemmer hvem som skal delta i internasjonale virksomheter der rådmannen har makt til å delegere ansvar videre til sektorene. Rådmannen har også ansvaret for å presentere sektorenes budsjetter for politikerne, der politikerne i bystyret står for den endelige godkjenningen av budsjettene. Så lenge budsjettene er blitt godkjent, står sektorene selv fritt til å drive med internasjonale virksomheter. Likevel vil budsjettene legge begrensninger på i hvilken grad sektorene har ressurser nok til å drive med egne internasjonale virksomheter. Etter at de internasjonale satsingsområdene har blitt satt, var det neste å se nærmere på hvilke aktører fra Kristiansand kommune som deltar i kommunens internasjonale virksomheter. Dette varierte tydeligvis etter hvilke internasjonale prosjekter en snakket om, men i følge respondentene fra rådmannens

stab kunne tjenestemenn innenfor hele kommunen delta i internasjonale virksomheter, men det mest vanlige var at ansatte i administrasjonen deltok.

”Det er mest administrasjonen som deltar i internasjonale virksomheter, men politikerne deltar ganske ofte, spesielt innenfor felter som krever politisk støtte. Her er ofte ordføreren med, eller varaordfører. Kristiansand kommune har et samarbeid med Næringsforeningen i Kristiansand, for å prøve å dra med næringslivet i Kristiansand. Her er det nok et potensial, som så langt ikke er utnyttet godt nok” (intervju).

”Hele kommunen kan delta, samtidig som andre aktører fra Kristiansand kan være med” (intervju).

”Tjenestemenn i alle nivåer i kommunen kan her delta så lenge dette ligger innenfor rammene av hva som er vedtatt av politikerne i bystyret. Ved internasjonale virksomheter er det mange nivåer som er representert. Her er det en blanding av ulike aktører, og næringslivet deltar også. Her er det ulik grad av deltakelse fra et politisk nivå, et administrasjonsnivå, og fra næringslivet. Grad av deltakelse vil variere ut fra hvilket prosjekt og hvem vi samarbeider med internasjonalt” (intervju).

Siden kommunen deltar i ulike internasjonale virksomheter, vil det dermed variere hvilke tjenestemenn som deltar fra kommunen. Likevel ser det ut til at det oftest er representanter fra rådmannens stab og ledelsene innenfor de ulike sektorene som er mest aktive i internasjonale virksomheter. Representantene fra rådmannens stab representerer da hele Kristiansand kommune, mens ledere i de ulike sektorene i hovedsak representerer sin egen sektor. For å få en viss anelse om hvor mye tid tjenestemenn i rådmannens stab bruker på internasjonale virksomheter bad jeg respondentene fra rådmannens stab om å utdype deres arbeid med internasjonale virksomheter. Her var det selvfølgelig vanskelig å sette eksakte tall, og det var naturligvis også variasjoner i forhold til hvilken stilling respondentene hadde. Her ble det delt inn i arbeid med internasjonale virksomheter på kontoret og utenlandsreiser eller besøk fra utlandet. Ved utenlandsreiser var den mest aktive tjenestemannen på reise over 70 reisedager i 2004, med tilsvarende besøk fra utlandet. Denne tjenestemannen brukte resten av tiden på å arbeide med internasjonale virksomheter på kontoret (intervju). En annen respondent brukte ikke så mye tid på internasjonale virksomheter og anslo at det kanskje ble arbeidet med dette mellom 20 til 30 prosent av arbeidstiden (intervju). En tredje respondent

hadde utenlands reisevirksomhet på tre uker i 2005, i tillegg til blant annet å være prosjektleder i et internasjonalt prosjekt (intervju).

I *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement* (2004) står det som nevnt tidligere at kommunens internasjonale virksomheter er delt inn i fire dimensjoner som er strategiske forbindelser, vennsksapsby samarbeider, Nord/ Sør forbindelser og andre forbindelser. Det var derfor interessant å finne ut av hvilke internasjonale forbindelser som ble ansett som de viktigste.

”De til enhver tid viktige forbindelsene er de strategiske forbindelsene og disse kan skifte. Hva som er strategisk er avhengig av hva som for tiden er interessant. Men vennsksapsbyer kan også være viktige, avhengig av hvilken vennsksapsby vi her snakker om” (intervju).

”Kristiansand kommune har gått mer bort fra vennsksapsbyer, og prioriterer i større grad strategiske forbindelser. Nå er det mer snakk om hva som Kristiansand kommune tjener mest på å arbeide med” (intervju).

”Kristiansand kommune har mange forskjellige internasjonale forbindelser. Hvilke internasjonale kontakter som er viktigst og hvem vi samarbeider tettest med, varierer over tid. Vi kontakter selv de som vi vil ha et internasjonalt samarbeid med, mens vi blir kontaktet igjen av andre som ønsker et internasjonalt samarbeid med oss. Her er det viktig å se på hva Kristiansand kommune kan tjene på et eventuelt internasjonalt samarbeid” (intervju).

”For Kristiansand kommune er det viktig å bli med på EU finansierte prosjekter. Derfor er land i EU som har fått midler til disposisjon, viktige samarbeidspartnere for oss” (intervju).

Det viste seg her at det var de strategiske forbindelsene som var de viktigste internasjonale forbindelsene til Kristiansand kommune. Kommunen prioriterer de forbindelsene som er støttet økonomisk og de forbindelsene som kommunen selv har mest igjen for å samarbeide med. I arbeidet med internasjonale virksomheter var det også interessant å finne ut om Kristiansand kommune hadde noen spesielle forbilder i forhold til å drive med internasjonale virksomheter. Respondentene fra rådmannens stab svarte her at kommunen ikke hadde noen

spesielle forbilder, men prøvde å lære av andre som hadde mye erfaring med internasjonale virksomheter. I denne sammenheng ble kommunens strategiske samarbeid med Aalborg kommune referert mest til. Tjenestemennene innenfor rådmannens stab ble deretter bedt om å gjøre rede for om deres internasjonale kontakter var personbaserte eller institusjonaliserte. Her så det ut til å være mest vanlig at de internasjonale kontaktene startet med å være institusjonaliserte for deretter å gå over til også å bli personbaserte. Dette varierte i forhold til hvilke internasjonale kontakter det her var snakk om.

”Jeg mener at disse kontaktene er institusjonaliserte” (intervju).

”De fleste av disse kontaktene er institusjonalisert, men her finnes det begge deler. I arbeid med internasjonale virksomheter er det viktig for kommunen at de tjenestemennene som er med på prosjekter internasjonalt eller driver med annet internasjonalt arbeid, trives med dette, har kunnskap om dette, er interessert i å arbeide og bruke tid på dette. Å ha personbaserte og ikke bare institusjonaliserte kontakter kan skape mer engasjement hos den enkelte tjenestemann” (intervju).

En av respondentene hevdet at internasjonalisering i Kristiansand kommune er under utvikling. Det var derfor viktig å finne ut i hvilken grad tjenestemenn i rådmannens stab følte at internasjonale virksomheter ble prioritert av kommunen. Her var det stor enighet om at dette ble sterkt prioritert.

”Jeg mener at internasjonal virksomhet blir prioritert i stor grad av Kristiansand kommune. Alt er relativt, men Kristiansand kommune har politisk og administrativt erkjent at internasjonalisering er viktig for kommunen, særlig i rollen som regionhovedstad. Kristiansand kommune ønsker å gå foran i regionens internasjonale utvikling. Dette er et aspekt som jeg tror Kristiansand kommune har tatt inn over seg. Vi må erkjenne at internasjonaliseringen er kommet for å bli” (intervju).

”Jeg føler at vi prioriterer internasjonale virksomheter høyt, i forhold til det andre byer gjør” (intervju).

”Jeg føler at internasjonale virksomheter blir ganske høyt prioritert av Kristiansand kommune. Det er en økt fokusering på internasjonalisering, med en økning i antall

prosjekter som kommunen deltar i. Men sett i et totalt bilde av hva Kristiansand kommune driver med, så er internasjonale virksomheter en meget liten del av dette, men likevel viktig. Vår hovedoppgave er jo å gjøre det beste for våre innbyggere, så lokalt nivå kommer selvsagt i første rekke. Dette blir jo relativt” (intervju).

Respondentene fra rådmannens stab gav her uttrykk for at kommunen prioriterte internasjonale virksomheter høyt. Siden det ofte er representanter fra rådmannens stab som representerer kommunen som helhet i internasjonale virksomheter, var disse svarene forventet. Ut i fra hvor mye ressurser som brukes på internasjonale virksomheter tyder det derimot på at kommunen ikke prioriterer internasjonale virksomheter like sterkt som disse respondentene gav uttrykk for.

4.2.4 Roller og identiteter

Videre var det sentralt å se på hvem tjenestemennene i rådmannens stab mente de representerte når de deltok i internasjonale virksomheter. Her var alternativene om de representerte Kristiansand kommune som helhet, rådmannens stab, eller om de representerte sitt eget fagområde. Ikke overraskende svarte alle respondentene at de representerte rådmannens stab og kommunen som helhet. Avslutningsvis ble det stilt spørsmål til respondentene om de som offentlige tjenestemenn hadde endret sine holdninger til internasjonale virksomheter over tid. Respondentene mente her at internasjonalisering var blitt mer viktig i løpet av de siste årene.

”Etter hvert som jeg har jobbet med dette så ser jeg at dette er et felt som er blitt viktig, og nødvendig for en regional enhet. Internasjonalisering er et felt som ikke bare er ”nice to have”, men som også er ”need to have”, for den regionale enheten. Det tror jeg også at flere og flere ser” (intervju).

”Det har blitt et økt fokus på internasjonalisering over tid, der kommunen har hatt en økning i internasjonale prosjekter. Sett ut i fra dette er jeg nok blitt mer bevisst på viktigheten av internasjonale virksomheter” (intervju).

Alle som ble intervjuet fra rådmannens stab hevdet at internasjonalisering var blitt viktigere de siste årene. En av grunnene til dette var at kommunen trenger å orientere seg internasjonalt for å henge med i utviklingen internasjonalt. Internasjonalisering kan her bidra til økt

kunnskap og forståelse som vil være viktig for kommunen å følge med på. At en av respondentene hevdet at internasjonalisering i kommunen er under utvikling kan her stå som et svar på at internasjonalisering er viktig for kommunen.

4.3 Helse og sosialsektoren

4.3.1 Innledning

Ifølge Kristiansand kommunes offisielle hjemmeside (www.kristiansand.kommune.no) går det fram at helse og sosialsektorens stab er sektorens administrative enhet. Stabens kompetanse strekker seg fra saksbehandlinger og utredninger til økonomi, jus, IT og personal (www.kristiansand.kommune.no). Helse og sosialsektoren er organisert ved at helse og sosialdirektørens kontor er det overordnede nivå. I tillegg ligger DuViTo, EBT-boligtjenesten og stab, støtte og sekretariat på et overordnet nivå. Under dette nivået ligger sektorens etater som er; Tjeneste for utviklingshemmede, Sosialtjenesten, Helsetjenesten og Barnevernstjenesten.

Innenfor helse og sosialsektoren ble det foretatt to intervjuer. En av respondentene arbeidet her ved helse og sosialdirektørens kontor, mens den andre respondenten arbeidet i sosialtjenesten. Grunnen til at det ikke ble gjennomført flere intervjuer her var at den informasjonen som disse to respondentene kom med så i stor grad ut til å være dekkende for å kunne beskrive sektorens internasjonale virksomheter.

Helse og sosialsektoren driver for øyeblikket med et internasjonalt prosjekt som heter IGALO (intervju). I følge en av respondentene består dette prosjektet av tre funksjoner: Den ene funksjonen er å sende norske pasienter ned til IGALO instituttet i Montenegro for å bli behandlet. Den andre funksjonen er å bruke IGALO instituttets kompetanse til å få sykemeldte tilbake i arbeid, mens den tredje funksjonen er å hjelpe Montenegro etter krigen de har hatt der nede. Dette prosjektet er et samarbeid mellom Kristiansand kommune, Rikshospitalet og lokale investorer fra Sørlandet. Det er helse og sosialsektoren som har tatt initiativ og som styrer dette prosjektet i samarbeid med resten av Kristiansand kommune (intervju).

Kristiansand sosialkontor har hatt mest kontakt med Gdynia i Polen som er en vennskapsby. Utover å besøke Gdynia og få besøk fra dem hevder en respondent fra sosialkontoret at sosialkontoret ikke har vært aktiv i andre internasjonale virksomheter (intervju).

4.3.2 Formell organisering

Innenfor helse og sosialsektoren er det ikke opprettet egne øremerkede fulltidsstillinger til å arbeide med internasjonale virksomheter. Sektoren har egne øremerkede budsjetter til internasjonale virksomheter. Mesteparten av sektorens ressurser til internasjonale virksomheter blir brukt på IGALO prosjektet. På spørsmål om det innenfor helse og sosialsektoren er overordnede standarder som må følges i forhold til hvordan internasjonale virksomheter blir gjennomført, og hvem som har ansvaret for denne gjennomføringen svarte en av respondentene at dette ble bestemt av sektoren selv etter delegering fra rådmannen.

”Våre internasjonale virksomheter er delegert til oss fra administrasjonen med rådmannen i spissen. Helse og sosialsektoren følger egne standarder, vi bestemmer selv i hvilken grad vi vil drive internasjonale virksomheter. Vi har noen ledetråder, men vi står ellers fritt” (intervju).

”Det er mye lettere å gjennomføre dette når dette er delegert. Rådmannen kan jo ikke bestemme hva vi skal gjøre å ikke gjøre, det ville jo ha vært helt meningsløst. De som sitter med kunnskapen, bestemmer dette selv. Hvem vi samarbeider med og ikke, hvor mye internasjonal virksomheter vi engasjerer oss i, blir bestemt av sektoren.[] Videre så delegerer vi dette nedover i helse og sosialsektoren til avdelinger som styrer dette selv, uten innblanding fra helse og sosialdirektøren. Videre så må vi selvfølgelig rapportere hva vi driver med til politikerne, rådmannen og internasjonal rådgiver” (intervju).

Dette tyder på at helse og sosialsektoren i stor grad bestemmer selv hva de vil drive med av internasjonale virksomheter. Dette skjer med liten grad av innblanding fra overordnede nivå i kommunen, så lenge en følger kommunens overordnede styringssignaler og retningslinjer. De med mest kunnskap står her fritt til selv å bestemme hvilke internasjonale virksomheter som er mest interessant for sektoren å involvere seg i. Selv om sektoren ønsker å være aktive internasjonalt, setter ressursene her begrensning på hva som faktisk er mulig å gjennomføre.

4.3.3 Faktiske beslutningsprosesser

Respondentene fra helse og sosialsektoren ble spurt om hvilke aktører i Kristiansand kommune som deltar i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til hvilke internasjonale

prosjekter kommunen skal engasjere seg i. Her var det interessant å finne ut i hvilken grad tjenestemenn innenfor helse og sosialsektoren var med på å ta disse beslutningene.

”Dette er delegert fra rådmannen og administrasjonen ned til helse og sosialsektoren. Det vil dermed si at her er det helse og sosialsektoren som deltar i samarbeid med administrasjonen og politikerne. Så lenge vi følger de pålagte rammebetingelsene så bestemmer vi selv hva vi vil drive med av internasjonale virksomheter, og hvordan vi vil drive dette. Det er vi som bestemmer og som har styringen” (intervju).

”Når det gjelder et overordnet samarbeid så går dette via rådmannens stab, med Jan Ødegaard som link. Det er for så vidt ikke noe i veien for at sosialkontoret som en egen enhet oppretter samarbeid med andre kommuner i andre land hvis vi ønsker det. Det står vi fritt til å gjøre. Jeg synes det er viktig at et sånt samarbeid er forankret i ledelsen og at man koordinerer og forankrer det politisk og administrativt hos rådmannen, sånn at man har støtte for det man gjør” (intervju).

Dette bygger videre på de svarene som ble gitt tidligere om at helse og sosialsektoren i stor grad bestemmer selv hvilke internasjonale kontakter de skal ha. Dette vil dermed si at de selv deltar i kommunens beslutningsprosesser knyttet til internasjonale virksomheter. Dette foregår i samarbeid med resten av kommunen. På spørsmål om hvilke aktører som deltar i Kristiansand kommunes internasjonale virksomheter, mente en respondent fra helse og sosialsektoren at dette varierte ut i fra hvilke internasjonale prosjekter det var snakk om.

”Dette kommer an på hvilke internasjonale virksomheter det er snakk om, så dette varierer. Her kan det være alt fra representanter fra administrasjonen, politikere, ansatte fra ulike sektorer og representanter fra det lokale næringslivet” (intervju).

Innenfor helse og sosialsektoren var det begrenset hvor mye tid som ble brukt på internasjonale virksomheter. Ved Kristiansand sosialkontor gikk det frem at det ble brukt veldig lite tid på internasjonale virksomheter, mens det ble brukt litt mer tid på overordnet nivå, spesielt innenfor helse og sosialdirektørens kontor.

”Det er ikke så mye tid vi bruker, men vi har arbeidet en del med IGALO prosjektet i det siste. [] I det siste kan du si at vi har brukt 5-10 dagsverk per måned. Dette er

summen av hele helse og sosialsektoren. Det er jo ikke så mye i forhold til helheten, men vi bruke en del tid på dette. Grunnen til det er jo at vi ser at dette har noen for seg, og vi prioriterer dette” (intervju).

At hele helse og sosialsektoren til sammen kun bruker noen få dagsverk i måneden tyder på at sektoren ikke er særlig aktive i internasjonale virksomheter. I forhold til hvilke internasjonale forbindelser som var viktigst for helse og sosialsektoren var det Danmark og Sverige som utmerket seg her.

”Hele veien er vi i kontakt med andre internasjonalt, der det foregår mest innenfor vennskapsbyer, spesielt med tanke på Norden for å se hva som Sverige og Danmark gjør. Vi samarbeider også mye med Aalborg som ikke er en vennskapsby, men som derimot er en strategisk forbindelse” (intervju).

På spørsmål om helse og sosialsektorens internasjonale kontakter er personbaserte eller institusjonaliserte svarte en av respondentene følgende:

”Kontaktene er institusjonaliserte, noe annet ville være merkelig. Likevel så hender det at vi tar kontakt med spesielle personer, for eksempel med personer som holder foredrag på store seminarer” (intervju).

Som det gikk frem av respondentene fra rådmannens stab, mente også respondentene fra helse og sosialsektoren at Kristiansand kommune prioriterte internasjonale virksomheter høyt.

”Jeg vil si at internasjonale virksomheter blir ganske høyt prioritert av Kristiansand kommune. Innenfor helse og sosialsektoren blir internasjonale virksomheter i stor grad prioritert. Dette er ikke noe nytt, og vi er pro aktive på dette feltet. Likevel er det ikke så mye av den totale tiden som legges ned innenfor internasjonale virksomheter” (intervju).

”Jeg har et inntrykk av at Kristiansand kommune sånn generelt sett er ganske internasjonalt orientert” (intervju).

For kommunen som helhet mente respondentene at internasjonalisering ble høyt prioritert. Respondentene mente også at helse og sosialsektoren prioriterte internasjonale virksomheter, men ut i fra hvor mye det arbeides med dette ser det derimot ut som at internasjonalisering blir lite prioritert i helse og sosialsektoren.

4.3.4 Roller og identiteter

Innenfor helse og sosialsektoren mente en av respondentene at han representerte hele helse og sosialsektoren, mens den andre mente at han representerte sosialsektoren og sosialtjenesten. Videre var respondentenes holdninger til internasjonale virksomheter blitt endret ved at dette nå var blitt viktigere enn tidligere.

”Jeg vil si at vi nå ser ennå mer nytte på dette feltet enn tidligere, og dermed kan du si at viktigheten med å drive med internasjonale virksomheter har økt over tid”
(intervju).

4.4 Kultursektoren

4.4.1 Innledning

I følge Kristiansand kommunes egen hjemmeside (www.kristiansand.kommune.no) går det frem at ”Kultursektoren har store og spennende oppgaver i utviklingen av byens kulturliv og tilrettelegging for Kristiansands rolle som landsdelshovedstad. Kulturelt mangfold og kunstnerisk nyskaping ligger inne i kommunens visjon for byens utvikling” (www.kristiansand.kommune.no). Kultursektoren ”vil være et fundament og en drivkraft” og arbeider ”med aktørene i kulturlivet, med kulturinstitusjonene, organisasjonslivet og grupperinger. Sektoren legger stor vekt på nettverksbygging og deltakelse, lokalt, nasjonalt og internasjonalt” (www.kristiansand.kommune.no).

Kultursektoren sine arbeidsoppgaver er delt inn i to hovedmåter (intervju). Det ene er at kultursektoren skal være en tilskuddspart til kulturlivet som ligger utenfor selve organisasjonen. Her bidrar kultursektoren med ressurser for å hjelpe aktører i kulturlivet. Det andre er hva kultursektoren selv gjør som tjenesteytere i Kristiansand kommune (intervju). Kultursektoren består av kulturdirektørens stab, i tillegg til de fire enheter; fritidsetaten, kulturskolen, idrettsetaten og biblioteket. Kulturdirektørens kontor ligger her på et overordnet nivå, mens etatene er underordnet kulturdirektørens kontor. Hver enkel etat har her sine egne kontakter og arbeider på forskjellige måter. Innenfor kultursektoren er en veldig opptatt av å arbeide med kulturbasert næring, og i kulturdirektørens stab arbeides det mye med dette. Når

en arbeider med internasjonale virksomheter er en avhengig av at en har de rette personene og de rette prosjektene, samtidig som finansieringer og lignende må være på plass (intervju).

”Vi er ikke så veldig internasjonale av oss i hodet. Jeg kunne ønske at man var mer opptatt av internasjonale perspektiver i det man gjør i den daglige virksomheten og innen flere fagområder. Det er ikke bare snakk om hvem man samarbeider med internasjonalt, men også hva man samarbeider om. Her synes jeg det skoster litt på forståelse fra vår side. Det er krevende å arbeide med internasjonale virksomheter” (intervju).

Informanten gir her et uttrykk for at kommunen trenger å tilegne seg mer kunnskaper om hvordan en skal drive med internasjonale virksomheter. Her virker det som at kultursektoren er mer aktive i internasjonale virksomheter enn det resten av kommunen er. Ved å øke kunnskapene om hvordan en skal arbeide internasjonalt, vil dette kunne bidra til at kommunen prioriterte internasjonale virksomheter mer i tiden framover.

Fritidsetatens hovedoppgave er i følge Kristiansand kommunes offisielle hjemmeside (www.kristiansand.kommune.no) ”å tilrettelegge for et mangfold av kultur- og fritidstiltak blant de unge, og for mennesker med spesielle behov og særlige livserfaringer. Arbeider foregår på tre plan: øve innflytelse i kommunal planlegging, skape møteplasser og tilrettelegge for aktiviteter og arrangementer. Gjennom nettverksarbeid med de større byene i Norge, departement og forskningsinstitusjoner, legger etaten vekt på å være oppdatert på både nasjonal og internasjonal forskning innen fagfeltet” (www.kristiansand.kommune.no).

I følge en respondent fra fritidsetaten, driver etaten hvert år med ungdomsutvekslinger der ungdom møter annen ungdom fra ulike land og byer (intervju). Denne utvekslingen varer som regel en uke med besøk begge veier. I hovedsak dreier dette seg om land og byer innenfor EU som har muligheter til å få midler fra EU. Respondenten hevder at arbeidet med ungdomsutvekslinger er krevende både personellmessig og økonomisk. Selv om EU gir midler og tilskudd, koster det en del penger utenom dette (intervju).

”Internasjonalisering er et felt som jeg skulle ønske at fikk større fokus etter hvert, og jeg tror at det kommer til å få det. Det er helt klart nødvendig. Jeg synes det er viktig at internasjonalisering blir en naturlig del av all virksomhet, og at det ikke kun blir noen få i kommunen som jobber med dette, det blir litt feil” (intervju).

Respondenten uttrykker her et ønske om at kommunen skal fokusere mer på internasjonale virksomheter. For at internasjonale virksomheter skal kunne bli en naturlig del av kommunens virksomheter må kommunen øke prioriteringen av deres internasjonale virksomheter.

Kristiansand kulturskole ble i følge Kristiansand kommunes offisielle hjemmeside (www.kristiansand.kommune.no) opprettet i oktober 1962 og het da Kristiansand kommunale Musikk-skole. I år 2000 ble navnet forandret til Kristiansand Kulturskole. ”Etter en tids utprøving av drama undervisning, ble tilbudet utvidet til å dekke fagområdene drama/ teater, og visuell kunst. Kulturskolen gir i dag tilbud om undervisning til barn og ungdom i drama/ teater, dans, musikk, litteratur og visuell kunst” (www.kristiansand.kommune.no).

Respondenten fra kulturskolen hevder at siden det kun er en kulturskole i hver kommune, har kulturskolene et veldig bra nettverk med både fylkesavdelinger og egen landsorganisasjon (intervju). Her arbeides det mot bevilgende myndigheter (statsforvaltningen), i tillegg til at de nå også arbeides med å knytte internasjonale kontakter. Kristiansand Kulturskole er aktive i et internasjonalt prosjekt i Afrika som heter Umoja. Dette prosjektet ble startet i 2002 og skal avsluttes i 2006. Kulturskolen vil da trekke seg ut av dette prosjektet, men det er store muligheter for at prosjektet blir videreført av nye aktører (intervju). Umoja prosjektet er stort sett fullfinansiert av NORAD. Prosjektet går ut på at tre kulturskoler i Norge, Kristiansand kulturskolen, Fredrikstad kulturskole og Trondheim kulturskole samarbeider med tre afrikanske land, Sør Afrika, Zimbabwe og Mosambik. Målet er her å knytte kontakter mellom de afrikanske landene og Norge, i tillegg til at de afrikanske landene knytter kontakt seg i mellom (intervju).

”Ut i fra det at verden blir mindre innser en det at fremtiden blant annet er å jobbe internasjonalt, knytte internasjonale kontakter og lære av hverandre og å få til prosjekter på tvers av landegrenser” (intervju).

Respondenten gir her uttrykk for at det er blitt viktigere for kommunen å arbeide med internasjonale virksomheter. Dette vil være med på å øke kunnskapen og forståelsen av andre kulturer, samtidig som andre kulturer igjen har muligheten til å lære av oss.

4.4.2 Formell organisering

Innenfor kultursektoren er det ikke opprettet noen øremerkede fulltidsstillinger til internasjonale virksomheter. Likevel er det flere tjenestemenn innenfor sektoren som er aktive i internasjonale virksomheter, men da som en del av deres daglige arbeid i sektoren. På spørsmål om Kristiansand kommune bruker egne standarder for hvordan deres internasjonale virksomheter skal gjennomføres og hvem som har ansvaret for denne gjennomføringen, ble dette utdypet gjennom intervjuet av informanten som tidligere arbeidet innenfor kultursektoren. Informanten snakket her som en representant for kultursektoren, uten å overordne dette til å gjelde Kristiansand kommune som helhet.

”Kristiansand kommune har overordnede mål for den internasjonale virksomheten, men jeg føler at kultursektoren står fritt til å drive med egne internasjonale aktiviteter innenfor disse rammene, men dette er jo en prioritering av ressurser. I budsjettet til kulturdirektøren har det de siste årene kun vært 40.000 kroner til disposisjon. Dette skal brukes på blant annet besøk til og fra vennskapsbyer og utgifter i forbindelse med det. Min konklusjon er jo derfor at vi må få inn det internasjonale i handlingsprogrammet som et mål eller tiltak og at det skal være en prioritert aktivitet. I første omgang er det viktig å få en internasjonal plan [innenfor kultursektoren]. Når du har fått den på plass, så vil jo den bli politisk diskutert, der det bestemmes hva en skal jobbe med, og hvordan en skal jobbe” (intervju).

Her gikk det fram at kulturdirektørens kontor har 40.000 kroner til disposisjon. Innenfor kultursektoren har etatene egne budsjetter, der de også kan få bevilget penger til internasjonale virksomheter. Likevel må dette sies å være et ubetydelig beløp i forhold til hva en kan delta i av internasjonale virksomheter med så lite penger til disposisjon.

”Den erfaringen som jeg har gjort gjennom de årene jeg har jobbet med dette, er at det internasjonale må ha en forankring i ledelsen, i mål og planer, i tillegg til at det må ha økonomi. [] Dette er på en måte den viktigste lærdommen, at det internasjonale må inkorporeres i den daglige driften” (intervju).

”Min erfaring er at internasjonale virksomheter må forankres. Det må ressurser og folk til, en må ha målsettinger med det, og folk må være villige til å gjøre dette” (intervju).

Informanten hevder her at for å kunne drive med internasjonale virksomheter må dette bli prioritert av ledelsen i kultursektoren. Ledelsen har her det overordnede ansvaret for å sette internasjonalisering på dagsorden og bevilge nok ressurser til internasjonale virksomheter. Først når dette er gjort kan tjenestemennene som arbeider i sektoren for alvor prioritere internasjonale virksomheter.

4.4.3 Faktiske beslutningsprosesser

I forhold til hvilke aktører som er med og deltar i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til internasjonale virksomheter, mente de intervjuede tjenestemennene i kultursektoren at dette var noe som sektoren i stor grad bestemte selv.

”Det er i stor grad opp til sektorene selv og administrasjonen innenfor den enkelte enheten, og vil være avhengig av hvilket prosjekt det gjelder. Handlingsprogram, strategidokument til kultursektoren og Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement legger føringer for virksomheten på det internasjonale feltet. Vi har under utarbeidelse en egen utredning for kultursektorens internasjonale engasjement” (intervju).

”I kommunen er all virksomhet delegert ut til enhetslederne, der enhetslederne selv har myndighet til å bestemme alt som gjelder fag, personal, økonomi og organisering. I kultursektoren har vi en årskontrakt med alle enhetslederne der også internasjonale prosjekter kan være en del” (intervju).

”Afrika prosjektet [Umoja] er et prosjekt som opprinnelig var helt uavhengig av Kristiansand kommune. Men kommunen er veldig begeistret for at Kulturskolen er med på dette prosjektet. Men dette er et initiativ vi har hatt gjennom kontakter som vi har gjennom Norsk Kulturskole Råd” (intervju).

”I forhold til overordnede internasjonale kontakter og forbindelser i Kristiansand kommune, så driver vi med våre egne internasjonale kontakter og kjører vårt eget løp. Det ligger litt føringer, og vi skal blant annet delta sammen med Kristiansand kommune i samarbeid med Aalborg nå” (intervju).

De intervjuede tjenestemennene i kultursektoren hevder her at sektoren står relativt fritt til å drive med internasjonale virksomheter, men ressursene setter sine begrensninger. Politikerne som sitter i kulturstyret må derfor bevilge penger for at noe skal bli gjort. Hvis en derimot får finansiering utenfra legger ingen seg opp i hva de enkelte etatene selv gjør. Kultursektoren er med og tar de faktiske beslutningene og deltar i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til kommunens internasjonale virksomheter. Kommunen delegerer her myndighet til kultursektoren som selv bestemmer hvilke internasjonale virksomheter de vil arbeide med så lenge dette ligger innenfor de overordnede satsningsområdene i kommunen. Innenfor kultursektoren mente de intervjuede videre at det ikke var vanlig at politikere eller aktører fra næringslivet deltok i kultursektorens internasjonale virksomheter.

”I Norge er det lite at politikere og næringslivet er med og deltar fra Kristiansand. Det har vært interesse fra det offentlige livet, men ikke næringslivet” (intervju).

”Vi har ikke noe samarbeid med det lokale næringslivet i forhold til utveksling av ungdommer” (intervju).

”Dette varierer i forhold til hvilke prosjekter det gjelder. Næringslivet er sjelden med” (intervju).

Her var det en viss uenighet mellom hvorvidt næringslivet deltar i kultursektorens internasjonale virksomheter. Dette kan forklares med at noen av de intervjuede her snakker på vegne av hele kultursektoren, mens andre kun snakker på vegne av sin egen etat innenfor kultursektoren. I forhold til hvilke internasjonale kontakter som er de viktigste, svarte en respondent fra fritidsetaten at det nå var mer interessant å bruke andre forbindelser enn kommunens vennskapsbyer. Denne respondenten mente at de sto fritt til å gjøre dette, så lenge en overholdt de overordnede styringssignalene fra kommunen.

”Det som er vennskapsbyer har vi brukt opp litt, eller så ligger de litt for nærme Kristiansand kommune [geografisk]. Vi har andre forbindelser som ikke har status som vennskapsbyer, og drar når vi vil. Vi drar dit ungdommene og vi i fritidsetaten selv synes er interessant. Det trenger ikke å ligge innenfor det andre i kommunen selv har tilknytning til” (intervju).

I forhold til hvor mye tid de intervjuede tjenestemennene fra kultursektoren brukte på internasjonale virksomheter, varierte dette ut i fra hvilken stilling vedkommende hadde og hvilken etat tjenestemannen arbeidet i. Informanten som ble intervjuet hadde helt klart vært mest aktiv, der denne personen hadde arbeidet fulltid med internasjonale virksomheter i en periode på to år. Innenfor Kulturskolen mente en respondent at det ble lagt ned mye tid og arbeid i internasjonale virksomheter. To andre respondenter gav uttrykk for at de arbeidet litt med internasjonale virksomheter, men sett i et helhetlig perspektiv var det ikke så mye av deres daglige arbeid som var knyttet opp mot dette. Den ene respondenten sørget her for at internasjonale virksomheter ble satt på dagsorden. Videre var det ingen av tjenestemennene i kultursektoren som mente at de hadde noen spesielle internasjonale forbilder. De intervjuede var mer opptatt av å få innspill av forskjellige aktører som de kunne utveksle erfaringer med og få nye ideer fra.

”På kultursiden er det mer innenfor vårt område å drive utveksling av kompetanse og personer, å få innspill, og å lære av å se hva de gjør andre steder” (intervju).

På spørsmål om tjenestemennenes internasjonale kontakter var personbaserte eller institusjonaliserte, viste det seg at dette kunne være begge deler.

”Ofte begynner det med at kontaktene er institusjonaliserte. [] Noen steder får man også en kontakt som blir personbasert. Personbasert kontakter betyr veldig mye” (intervju).

”Den i Walvis Bay er begge deler. Både personbasert, har blitt det da, og institusjonalisert. Det er flere i kommunen [andre etater] som har opplevd at det er begge deler i forhold til dette samarbeidet. Det er noen av dem som har fått personlig vennskap i forhold til dette” (intervju).

”Det er begge deler, det vil jeg si” (intervju).

De intervjuede tjenestemennene innenfor kultursektoren ble videre spurt om i hvilken grad de følte at internasjonale virksomheter ble prioritert av Kristiansand kommune. Siden kultursektoren så ut til å være mer internasjonalt engasjert enn andre sektorer i kommunen,

var det ikke overraskende at tjenestemennene mente at kommunen kunne prioritere internasjonale virksomheter mer enn de nå gjør.

”Jeg tror vi har et potensial til å gjøre mer. Jeg tror det er viktig å ha ansatte som bare har internasjonal virksomhet som sitt område fordi dette er både krevende og kan gi store muligheter” (intervju).

”Jeg vil absolutt ikke si at det er lite prioritert, men man må ta inn over seg at internasjonale perspektiver er en modningsprosess, og det må innarbeides i det man driver med. [] Alle synes det er veldig greit [å arbeide internasjonalt], men før dette har kommet ordentlig inn i systemet, så kan en ikke tillate seg å gjøre det i for stor grad” (intervju).

”Det blir jo prioritert for lavt. Det burde vært satt av øremerkede midler kommunalt til det formålet. Hos oss i fritidsetaten må dette gå på bekostning av noe annet hvis vi skal klare å få dette til” (intervju).

”En er nødt til å forholde seg til internasjonalisering i dag. I kulturlivet er en nødt til å vite hva som rører seg i kulturlivet og forholde seg til høy kvalitet. En er nødt til å orientere seg, og dette gjøres selv om en ikke har ressurser nok. Spørsmålet er hvor aktiv en kan være. Hvor mye kan en få tilbake av ressurser og kvalitet. Her er det et stort potensial, som vi ikke har utnyttet” (intervju).

”I og med at vi er en del av Kristiansand kommune så tror jeg at kulturskolen prioriterer internasjonale virksomheter veldig, og ikke minst i den grad vi kan trekke elever og lærere inn, så har vi fryktelig godt av å se hvordan andre jobber” (intervju).

Ved dette spørsmålet var det viktig å skille mellom kommunen som helhet og kultursektoren. De fleste intervjuede tjenestemenn som arbeidet innenfor kultursektoren hevdet at kultursektoren prioriterte internasjonale virksomheter høyt, mens de mente at kommunen som helhet ikke prioriterte dette høyt nok. Videre var alle de intervjuede enige om at internasjonalisering var viktig for kommunen og det var derfor nødvendig å prioritere dette høyt både i kultursektoren og i kommunen som helhet. De intervjuede hadde et ønske om å

prioritere internasjonale virksomhet høyere, men som nevnt tidligere var det her en mangel på ressurser som var årsaken til at dette ikke ble gjort.

4.4.4 Roller og identiteter

Når de intervjuede fra kultursektoren deltok i internasjonale virksomheter hevdet de at de representerte sin egen etat, i tillegg til kommunen som helhet. Avslutningsvis ble det stilt spørsmål om de som tjenestemenn innenfor kultursektoren hadde endret sine holdninger til internasjonale virksomheter. Siden de fleste av de intervjuede hadde arbeidet innenfor kultursektoren i mange år, var det her interessant å finne ut om deres holdninger til å drive med internasjonale virksomheter hadde utviklet seg.

”Jeg ser mer og mer hvor viktig det er. Kulturlivet i byen har også blitt mer og mer internasjonalt preget. Kulturlivet har blitt mer aktivt, sterkere og mer profesjonelt i løpet av de siste årene” (intervju).

”For så vidt, men på den andre siden så har jeg vært opptatt av internasjonalisering hele tiden. Kultursektoren ligger jo her ganske langt foran andre sektorer i kommunen” (intervju).

”Ja det tror jeg absolutt at jeg har. I dag så ser jeg mye større viktigheten av det. Betydningen av å tenke internasjonalt. Det har gitt meg både personlig veldig mye, og jeg tror at det gir Kulturskolen mye også. Det er klart at internasjonale virksomheter og samarbeider er fremtiden det” (intervju).

De fleste intervjuede var her enige om at internasjonalisering var blitt viktigere de siste årene. De intervjuede gav inntrykk av at de selv hadde vært opptatt av å arbeide med internasjonale virksomheter lenge, men at dette likevel hadde økt de siste årene. Dette ble nå lagt mer vekt på av kommunen generelt og av kultursektoren spesielt.

4.4.5 Oppsummering av hovedfunnene

Ut i fra spørsmålene knyttet til formell organisering gav respondentene i rådmannens stab et inntrykk av en maktdeling mellom rådmannen og sektorene. Denne makten var ikke personbasert, men utgikk fra tjenestemennenes stillinger. Sektorene ble her til en viss grad styrt av rådmannen. Bakgrunnen for å hevde dette er at kommunens ledelse bestemmer de

internasjonale satsningsområdene. Sektorene står derimot fritt til å drive med egne internasjonale virksomheter så lenge de følger de vedtatte føringene. Ut i fra dette er kommunens arbeid med internasjonale virksomheter til en viss grad horisontalt organisert. Ledelsen innenfor hver sektor sitter her med makten og innflytelsen ovenfor sektorens egne tjenestemenn. Kommunen har kun en øremerket fulltidsstilling til å arbeide med internasjonale virksomheter, mens sektorene har øremerkede budsjetter til å drive med internasjonale virksomheter. Ved faktiske beslutningsprosesser gikk det fram at den politiske og administrative ledelse har ansvaret for kommunens internasjonale virksomheter. Hvis sektorene har ressurser nok til å drive med egne internasjonale virksomheter, står de fritt til å gjøre dette så lenge de holder seg til de vedtatte føringene. Hvilke tjenestemenn som kan delta i de faktiske beslutningsprosessene utgår her fra den enkelte tjenestemanns stilling. Ved roller og identiteter gikk det fram at respondentene fra rådmannens stab representerte kommunen som helhet, i tillegg til at de representerte rådmannens stab.

Ut i fra spørsmålene knyttet til formell organisering i helse og sosialsektoren gikk det fram at sektoren i stor grad bestemte selv hvilke internasjonale virksomheter de skulle arbeide med, såfremt de fulgte de overordnede føringene som var vedtatt av kommunens politiske og administrative ledelse. Ved faktiske beslutningsprosesser gikk det frem at helse og sosialsektoren deltok i de faktiske beslutningsprosessene i samarbeid med kommunens politiske og administrative ledelse. Ved roller og identiteter gikk det fram at helse og sosialsektoren representerte sin egen sektor eller etat.

Ut i fra spørsmålene knyttet til formell organisering av kultursektoren gikk det også her fram at kommunens politiske og administrative ledelse hadde ansvaret for kommunens internasjonale virksomheter. Videre hadde kultursektoren anledning til å drive med egne internasjonale virksomheter. Ved faktiske beslutningsprosesser i kultursektoren gikk det frem at kommunens politiske og administrative ledelse hadde mest makt og innflytelse i forhold til å drive med internasjonale virksomheter. Kommunen hadde videre delegert myndighet til kultursektoren, slik at sektoren til en viss grad selv kunne delta i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til deres egne internasjonale virksomheter. Grad av innflytelse utgikk også her ut i fra tjenestemennenes stillinger. Ved roller og identiteter i kultursektoren gikk det frem at tjenestemennene representerte sin egen sektor eller etat, i tillegg til at de også representerte kommunen som helhet.

Videre vil nå de empiriske funnene bli satt sammen med de tre perspektivene fra teorikapittelet i et eget analytisk kapittel. Disse tre perspektivene var som nevnt tidligere; et

styringsperspektiv, et organisasjonsperspektiv og et nettverksperspektiv. Jeg vil her gå inn på hvert perspektiv og oppsummere hva disse perspektivene gikk ut på. Deretter vil jeg redegjøre for hovedfunnene i hver sektor og sette dette inn under det perspektivet det gir innslag av. Her vil jeg først analysere hver enkelt sektor opp mot de tre perspektivene. Deretter vil jeg sammenligne funnene fra hver enkelt sektor og se på likheter og forskjeller mellom sektorene.

5 Kommunens internasjonale virksomheter – en blanding av styringsperspektivet og organisasjonsperspektivet?

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil de empiriske hovedfunnene fra det empiriske kapittelet bli satt opp mot de tre teoretiske perspektivene fra det teoretiske kapittelet. Formålet med dette er å finne ut hvilke perspektiver kommunens arbeid med deres internasjonale virksomheter blir organisert etter.

I Denne masteroppgaven skulle jeg undersøke hvordan Kristiansand kommunes internasjonale deltakelser foregikk. Her var det to sentrale forhold som skulle belyses. Det ene var hvilke aktører i kommunen som deltok i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til hvilke internasjonale virksomheter kommunen skulle engasjere seg i. Her snakker vi om en planleggingsfase av hva kommunen ønsket å delta i av internasjonale virksomheter. Det andre var hvilke internasjonale virksomheter kommunen faktisk deltok i og hvilke aktører fra kommunen som var med og deltok i kommunens internasjonale virksomheter. Ut i fra dette falt valget på følgende problemstilling:

Hvilke faktorer kan bidra til å beskrive forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune?

For å belyse denne problemstillingen ble det tatt i bruk tre sentrale indikatorer som var formell organisering, faktiske beslutningsprosesser og roller og identiteter.

Formell organisering så på den faktiske organiseringen av kommunens internasjonale virksomheter. Spørsmål knyttet til øremerkede stillinger, budsjetter og ressurser til å drive med internasjonale virksomheter var her sentralt. Faktiske beslutningsprosesser så på hvilke aktører i kommunen som deltok i beslutningene knyttet til hvilke internasjonale virksomheter kommunen skulle engasjere seg i. Hvem som satt med makten og kontrollen og i hvilken grad det ble delegert myndighet til sektorene var her sentralt. I tillegg var det interessant å finne ut i hvilken grad internasjonale virksomheter ble styrt av kommunens politiske og administrative ledelse. Roller og identiteter så på hvem de offentlige tjenestemennene representerte når de deltok i internasjonale virksomheter. Her var det interessant å finne ut om tjenestemennene representerte kommunen som helhet, om de representerte sin egen sektor eller etat, eller om de representerte sitt eget fagområde som uavhengige eksperter.

5.2 Empiriske forventninger av et styringsperspektiv

Ved styringsperspektivet ble kommunens internasjonale virksomheter organisert etter byråkratiske prinsipper. Byråkratier kjennetegnes ofte ved en organisasjonsform som legger vekt på hierarki, skriftlighet, arbeidsdeling og en livslang karriere (Strand 2001). Hierarki ville her si at tjenestemenn med overordnede stillinger hadde rett til å styre og kommandere underordnede tjenestemenn (Christensen et al. 2004). Tjenestemennenes rettigheter og plikter og hvorvidt de kunne delta i beslutningsprosesser utgikk her fra deres stillinger (Egeberg 1984).

Et styringsperspektiv hadde følgende empiriske forventninger:

Formell organisering: Vi forventet en hierarkisk organisering av kommunens internasjonal virksomhet, der den politiske og administrative ledelsen bestemte kommunens internasjonale satsningsområder. Vi forventet at kommunen hadde øremerkede fulltidsstillinger og øremerkede budsjetter til å drive internasjonal virksomhet.

Faktiske beslutningsprosesser: Vi forventet at kommunens internasjonale virksomhet var sterkt styrt av den politiske og administrative ledelse. Den politiske og administrative ledelse forventet her å ha mest makt og innflytelse i forhold til å drive internasjonal virksomhet. Denne makten og innflytelsen ville ikke være personbasert, men utgå fra tjenestemennenes stillinger (Egeberg 1984). Kommunens ledelse ville her være dem som hadde mest kunnskap om internasjonal virksomhet og hvordan kommunen skulle forholde seg til en økende grad av forvaltningsinternasjonalisering (Strand 2001, Trondal 2005).

Roller og identiteter: Vi forventet at tjenestemennenes deltakelse i internasjonale virksomheter utgikk fra den enkelte tjenestemanns stillingsinstruks. Tjenestemennene skulle her representere kommunen som helhet uten å legge vekt på egen faglig ekspertise, personlige meninger og synspunkter.

5.3 Empiriske forventninger av et organisasjonsperspektiv

Ved organisasjonsperspektivet ble kommunen horisontalt organisert etter sektorer. Internasjonal virksomhet foregikk her i stor grad innenfor sektorene med liten innblanding fra kommunens overordnede ledelse (Christensen et al. 2004). Sektorenes egne regler, roller og rutiner ville her legge grunnlaget for utfallet av beslutningene (Trondal 2005). Sektorene deltok her i beslutningsprosessene knyttet til internasjonal virksomhet og kunne selv drive egne internasjonale virksomheter med de aktørene de hadde felles interesser, ønsker og krav med (Trondal 2005). Sektorenes internasjonale deltakelse ville her bli begrenset gjennom finansiell støtte fra andre aktører og gjennom de ressursene som var stilt til rådighet i

budsjettene. Tjenestemennenes stillinger bestemte her deres oppgaver og plikter ved kommunens internasjonale virksomheter.

Et organisasjonsperspektiv hadde følgende empiriske forventninger:

Formell organisering: Vi forventet at kommunen hadde få overordnede øremerkede stillinger til internasjonalt arbeid, mens sektorene hadde egne budsjetter til internasjonale virksomheter. Vi forventet at kommunens internasjonale virksomheter var horisontalt organisert, der ledelsen innenfor hver enkelt etat hadde den overordnede makten og innflytelsen ovenfor deres tjenestemenn. Skriftlighet, standardisering og spesialisering innenfor etatene ble her tillagt stor vekt.

Faktiske beslutningsprosesser: Vi forventet at beslutningsprosessene knyttet til internasjonale virksomheter ble styrt av egen etatsledelse, med liten innblanding fra kommunens overordnede politiske og administrative ledelse. Tjenestemennenes stilling var her bestemmende for grad av innflytelse i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til de internasjonale virksomhetene.

Roller og identiteter: En forventet at tjenestemennene representerte sin egen sektor og etat, uten nødvendigvis å være en representant for kommunen som helhet. Tjenestemennenes faglige ekspertise la her grunnlaget for deltakelsen i internasjonale virksomheter.

5.4 Empiriske forventninger av et nettverksperspektiv

Ved nettverksperspektivet ble internasjonale virksomheter drevet gjennom løse organisasjonsformer med liten styring fra kommunen (Trondal 2005). En forventet her at det var en svak eller helt fraværende grad av hierarkisk autoritet (Strand 2001). Ved internasjonale arbeider forventet en at tjenestemennene rettigheter og plikter var uklare, som gav tjenestemennene mulighet til å utøve betydelig skjønn. Deltakerne i internasjonale virksomheter trengte nødvendigvis heller ikke å være ansatte i kommunen, men kunne også være uavhengige eksperter fra bedrifter, frivillige organisasjoner og lignende (Trondal 2005).

Et nettverksperspektiv hadde følgende empiriske forventninger:

Formell organisering: Vi forventet at internasjonale virksomheter var løst organisert i kommunen med liten grad av hierarkisk styring og autoritet. Styring og ledelse ville her være lite synlig og vanskelig å beskrive. Ved internasjonale virksomheter ble det forventet at organiseringen i kommunen framtrådte som flytende og fleksibel, der det ble stilt lite krav til skriftlighet, standardisering og spesialisering. Tjenestemennene bestemte her selv hvilke internasjonale virksomheter de ønsket å delta i.

Faktiske beslutningsprosesser: En forventet her at deltakelse i de faktiske beslutningsprosessene var lite styrt av kommunens politiske og administrative ledelse. En forventet at beslutningene ble tatt av aktørene som deltok i internasjonale virksomheter innenfor nettverket. Tjenestemenn kunne her utøve betydelig skjønn basert på egen fagekspertise når de deltok i internasjonale virksomheter.

Roller og identiteter: En forventet at tjenestemennene opererte med et fritt mandat og representerte sitt eget fagområde uavhengig av kommunen. Tjenestemennene var her uavhengige eksperter innenfor sitt eget fagområde. Makt og kontroll ville her kunne utøves av ekspertene med stort spillerom, der det var viktig å beherske det indre normsystemet, samt usikkerhetene i omgivelsene (Strand 2001).

5.5 Analyse av styringsperspektivet

5.5 1 Formell organisering

Kristiansand kommune har opprettet en fulltidsstilling til å arbeide med internasjonale virksomheter. Dette er stillingen som internasjonal rådgiver og ligger i rådmannens stab. I tillegg til denne fulltidsstillingen er det andre tjenestemenn som arbeider med internasjonale virksomheter, men da som en liten del av deres daglige arbeid i kommunen. At kommunen har en egen internasjonal rådgiver tyder på at kommunen tar internasjonale virksomheter på alvor. Likevel er det begrenset hvor stort omfanget av internasjonale virksomheter i kommunen kan bli ved kun å ha en fulltidsstilling til å arbeide med dette. Det var derfor interessant å se på hvor mye arbeid med internasjonale virksomheter som bli lagt ned av andre offentlige tjenestemenn i kommunen. Dette vil komme fram utover i analysen etter å ha gått nærmere igjennom hvem som deltar i kommunens internasjonale virksomheter og i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til arbeidet med internasjonale virksomheter. Til å begynne med var det interessant å se nærmere på kommunens egne standarder i forhold til å drive med internasjonale virksomheter. Respondentene fra rådmannens stab var enige om at føringene i *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement* var bestemmende for kommunens arbeid med internasjonale virksomheter. I kommunen er det rådmannen som vedtar sektorenes budsjetter før disse legges fram til endelig godkjenning av politikerne i bystyret. Rådmannen kan her pålegge sektorene å drive med spesielle internasjonale prosjekter Sammen med politikerne har rådmannen dermed makt til å bestemme hvilke internasjonale virksomheter sektorene skal engasjere seg i. Her blir det selvfølgelig tatt hensyn til sektorenes egne ønsker, men den overordnede makten ligger likevel hos rådmannen og hos politikerne. Dette gir innslag av styringsperspektivet, der det

forventes at kommunens ledelse bestemmer de internasjonale satsningsområdene. En respondent hevdet at kommunen har blitt mer bevisst på at internasjonale virksomheter er viktige og prioriterer og orienterer seg derfor internasjonalt. Spørsmålet er hvor mye ressurser kommunen er villig til å bruke på internasjonale virksomheter.

”Vi har jo begrenset med midler til å bruke på internasjonale virksomheter.

Kommunen bruker ca en million kroner av egne penger på internasjonal virksomhet i året. I tillegg får kommunen noe støtte fra NORAD, UD og andre. I 2004 ble det brukt 900 000 kr av kommunens egne penger på internasjonal virksomhet. I tillegg til dette så kommer alle arbeidstimene som ikke er regnet med i dette beløpet” (intervju).

Sett i et totalperspektiv er det lite penger kommunen bruker på internasjonale virksomheter. En begrensning av ressurser fører til at kommunen må prioritere de viktigste internasjonale virksomhetene. Siden kommunen ikke bruker mer ressurser på internasjonale virksomheter er en avhengig av å være med på internasjonale prosjekter som er finansiert utenfra. Selv om det hevdes at kommunen har en tradisjon med å drive med internasjonal virksomhet og at internasjonalisering i kommunen stadig er under utvikling, trengs det en økning av ressurser for å kunne arbeide mer aktivt med internasjonale virksomheter. Hva sektorene selv kan engasjere seg i av internasjonale virksomheter blir i stor grad bestemt gjennom deres øremerkede budsjetter som blir vedtatt av rådmannen og til slutt godkjent av politikerne i bystyret. Sektorene har her begrenset med makt til å bestemme over egne budsjetter. Etter at budsjettene er godkjent står sektorene selv fritt til å drive med egne internasjonale virksomheter så lenge en følger de føringene som utgår av *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement*. Budsjettene vil her legge begrensninger for i hvilken grad sektorene kan tillate seg å drive med egne internasjonale virksomheter. Dette gir innslag av styringsperspektivet, der kommunens internasjonale virksomhet er sterkt styrt av den politiske og administrative ledelsen. Rådmannen bestemmer hvilke internasjonale virksomheter sektorene skal prioritere gjennom budsjettene, der det blir bevilget få ressurser til å drive med egne internasjonale virksomheter. Hvis sektorene skal kunne drive med egne internasjonale virksomheter er de derfor avhengig av økonomisk støtte fra aktører som EU, NORAD og UD. Uten denne støtten er sektorenes deltakelse i internasjonale virksomheter styrt av den politiske og administrative ledelse. I utgangspunktet vil grad av ressurser til internasjonale virksomheter ikke være bestemmende for hvilket perspektiv som kommunen er organisert etter. Likevel vil fravær av ressurser tvinge sektorene til å nedprioritere

internasjonale virksomheter. Kommunens ledelse har derimot muligheten til å bevilge ressurser til de internasjonale virksomheter dem selv måtte ønske. Innenfor formell organisering av rådmannens stab finnes det dermed innslag av styringsperspektivet siden det er den politiske og administrative ledelse som her bestemmer de overordnede retningslinjer for kommunens internasjonale virksomheter.

Ved formell organisering innenfor helse og sosialsektoren er sektoren organisert ved at helse og sosialdirektørens kontor er det overordnede nivå. I tillegg ligger DuViTo, EBT-boligtjenesten og stab, støtte og sekretariat på et overordnet nivå. Sektorens etater er; Tjeneste for utviklingshemmede, Sosialtjenesten, Helsetjenesten og Barnevernstjenesten. Helse og sosialsektoren må også følge de overordnede føringene som utgår av *Melding om Kristiansand kommunens internasjonale engasjement* og dette gir også her innslag av styringsperspektivet.

Ser vi på formell organisering av kultursektoren er denne sektoren organisert ved at kulturdirektørens kontor er det overordnede nivået. Innenfor kultursektoren ligger det fire etater som er idrettsetaten, fritidsetaten, folkebiblioteket og kulturskolen. I følge en av respondentene arbeider kultursektoren på den ene siden med å være en tilskuddspart til kulturlivet som ligger utenfor selve kommunen som organisasjon, mens de på den andre siden bidrar med ressurser til å hjelpe aktører i kulturlivet. Selv om kultursektoren ikke har noen øremerkede fulltidsstillinger til å arbeide med internasjonale virksomheter, er det likevel denne sektoren som driver mest aktivt med internasjonale virksomheter i kommunen. I arbeidet med internasjonale virksomheter følger også kultursektoren de føringene som er vedtatt i *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement*. Som nevnt tidligere er det kommunens politiske og administrative ledelse som har den overordnede makten i forhold til hvordan kommunens internasjonale virksomheter skal gjennomføres. Kultursektoren blir gjennom disse retningslinjene styrt av kommunens politiske og administrative ledelse som gir innslag av styringsperspektivet. Ved formell organisering i kultursektoren er det dermed også innslag av styringsperspektivet.

5.5.2 Faktiske beslutningsprosesser

Det er rådmannen som styrer kommunens internasjonale virksomheter, mens politikerne sitter med det overordnede ansvaret. Rådmannen har makt til å delegere myndighet til sektorene slik at de kan drive med internasjonale virksomheter på egen hånd hvis dette er ønskelig. Dette gir innslag av styringsperspektivet, der kommunens politiske og administrative ledelse forventes å ha mest makt og innflytelse i arbeidet med internasjonale virksomheter. Hvorvidt

det er ønskelig for sektorene å drive med egne internasjonale virksomheter er et annet spørsmål som kan tenkes å variere ut fra hvilken sektor vi her ser på. Selv om det foreligger et samspill her, er det likevel rådmannen som sitter med makten over sektorene. Videre var det interessant å se på hvilke aktører fra kommunen som deltar i kommunens internasjonale virksomheter. Dette varierte ut i fra hvilket internasjonalt prosjekt der her var snakk om. Tjenestemenn innenfor hele kommunen kunne her delta, men ifølge en respondent fra rådmannens stab var det mest vanlige at ansatte i administrasjonen deltok. Representanter fra rådmannens stab var her mest aktive, mens det innenfor sektorene var mest vanlig at sektorenes ledelse deltok i kommunens internasjonale virksomheter. Dette gir også innslag av styringsperspektivet, der en forventer at de internasjonale virksomhetene blir styrt av ledelsen.

Kommunens internasjonale virksomheter er som nevnt tidligere, inndelt i fire dimensjoner som er strategiske forbindelser, vennsby samarbeider, Nord/ Sør forbindelser og andre forbindelser. Her var de strategiske forbindelsene de viktigste. Kommunen har valgt å prioritere de forbindelsene som ble økonomisk støttet av blant annet EU, NORAD og UD, samt de forbindelsene som kommunen hadde mest utbytte av å samarbeide med. Dette viser igjen til at en begrensning av ressurser til internasjonale virksomheter gjør at kommunen må prioritere de forbindelsene som her var viktigst. Videre var det interessant å finne ut i hvilken grad tjenestemenn i rådmannens stab følte at internasjonale virksomheter ble prioritert av kommunen. Alle respondentene var her enige om at kommunen prioriterte internasjonale virksomheter høyt.

”Jeg føler at internasjonale virksomheter blir ganske høyt prioritert av Kristiansand kommune. Det er en økt fokusering på internasjonalisering, med en økning i antall prosjekter som kommunen deltar i. Men sett i et totalt bilde av hva Kristiansand kommune driver med, så er internasjonale virksomheter en meget liten del av dette, men likevel viktig. Vår hovedoppgave er jo å gjøre det beste for våre innbyggere, så lokalt nivå kommer selvsagt i første rekke. Dette blir jo relativt” (intervju).

Dette sitatet fra en av respondentene i rådmannens stab gir et godt bilde av i hvilken grad kommunen prioriterer internasjonale virksomheter. Selv om alle respondentene fra rådmannens stab mente at kommunen prioriterte internasjonale virksomheter høyt, er det likevel liten tid og begrenset med ressurser som legges ned her, sammenlignet med kommunens oppgaver på lokalt nivå. Hva som menes med at kommunen prioriterer internasjonale virksomheter høyt kan dermed diskuteres. I forhold til andre oppgaver,

prioriterer ikke kommunen dette høyt, men hvis en hadde sammenlignet Kristiansand kommune med andre kommunen, uten at dette er blitt gjort her, så kunne en kanskje hevdet at kommunen prioriterte internasjonale virksomheter høyt (Trondal 2005).

Ved faktiske beslutningsprosesser i rådmannens stab gikk det fram at kommunens internasjonale virksomheter ble styrt av den politiske og administrative ledelsen som gav innslag av styringsperspektivet.

Innenfor helse og sosialsektoren mente en respondent at det varierte hvem som deltok i kommunens internasjonale virksomheter ut i fra hvilket internasjonalt perspektiv det her var snakk om. Totalt sett var det begrenset med tid som ble brukt på internasjonale virksomheter i sektoren. Respondentene fra helse og sosialsektoren mente også at kommunen som helhet prioriterte internasjonale virksomheter høyt, og at helse og sosialsektoren prioriterte internasjonale virksomheter. Ut i fra hvor mye det arbeides med dette ser det derimot ut som at internasjonale virksomheter totalt sett ble lite prioritert i helse og sosialsektoren. Sammenlignet med de andre oppgavene som sektoren utfører er det få ressurser som brukes på internasjonale virksomheter. Ved faktiske beslutningsprosesser i helse og sosialsektoren gikk det fram at sektoren deltar i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til internasjonale virksomheter i samarbeid med kommunens politiske og administrative ledelse. I forhold til hele kommunens arbeid med internasjonale virksomheter, er sektoren her lite aktiv og overlater dermed mye av styringen til kommunens politiske og administrative ledelse. Dette gav innslag av styringsperspektivet.

Utviklingen av kulturlivet i Kristiansand har ført til at internasjonalisering har blitt viktigere de siste årene. Flere av de intervjuede tjenestemennene fra kultursektoren virket veldig engasjert i spørsmål knyttet til internasjonale virksomheter. Alle var enige om at internasjonale virksomheter ble prioritert av kultursektoren, mens at dette ikke ble prioritert høyt nok overordnet i kommunen. Tjenestemennene ønsket at kommunen skulle rette større fokus mot internasjonale virksomheter og bevilge flere ressurser til dette. Flere tjenestemenn ønsket at internasjonale virksomheter skulle bli en naturlig del av kommunens virksomheter. Her er vi igjen inne på at internasjonalisering i kommunen er under utvikling. For at internasjonale virksomheter skal bli en naturlig del av kommunens virksomheter, må kommunen øke prioriteringen av internasjonale virksomheter. Informanten som ble intervjuet gikk litt lengre og hevdet følgende:

”Vi er ikke så veldig internasjonale av oss i hodet. Jeg kunne ønske at man var mer opptatt av internasjonale perspektiver i det man gjør i den daglige virksomheten og

innen flere fagområder. Det er ikke bare snakk om hvem man samarbeider med internasjonalt, men også hva man samarbeider om. Her synes jeg det skifter litt på forståelse fra vår side. Det er krevende å arbeide med internasjonale virksomheter” (intervju).

Informanten snakket her i hovedsak om kultursektoren og ikke om kommunen som helhet. Dette gir et inntrykk av at det ikke bare er en mangel på ressurser som setter begrensninger for sektorens deltakelse i internasjonale virksomheter, men at dette også dreide seg om en mangel på kompetanse i kultursektoren. Hvis sektoren får mer kunnskap og erfaring med å drive internasjonale virksomheter vil dette bidra til en økt prioritering av internasjonale virksomheter i sektoren og forhåpentligvis også i kommunen som helhet. Ved faktiske beslutningsprosesser i kultursektoren gikk det fram at det først og fremst er kommunens ledelse som er ansvarlig for at internasjonale virksomheter blir prioritert. Kommunens politiske og administrative ledelse har her mest makt i forhold til å drive med internasjonale virksomheter. Dette gav også innslag av styringsperspektivet.

5.5.3 Roller og identiteter

Ved roller og identiteter hevdet respondentene fra rådmannens stab at de representerte kommunen som helhet samt rådmannens stab. At respondentene hevdet at de representerte kommunen som helhet, gav her innslag av styringsperspektivet. Innenfor helse og sosialsektoren var det ingen av respondentene som mente at de representerte kommunen som helhet, og det var derfor ikke innslag av styringsperspektivet her. Innenfor kultursektoren mente noen av de intervjuede tjenestemennene at de representerte kultursektoren og kommunen som helhet, mens andre mente at de representerte sin egen etat innenfor kultursektoren og kommunen som helhet. At de intervjuede tjenestemennene mente at de representerte kommunen som helhet gav innslag av styringsperspektivet.

5.5.4 Oppsummering av styringsperspektivet

Ut i fra spørsmålene knyttet til formell organisering gav de intervjuede tjenestemennene et inntrykk av at det her var en maktdeling mellom kommunens politiske og administrative ledelsen og sektorene. Denne makten er ikke personbasert men utgår fra tjenestemennenes stillinger. Det er kommunens politiske og administrative ledelse som har vedtatt de overordnede føringene knyttet til kommunens internasjonale virksomheter. Kommunens

ledelse bestemmer dermed de internasjonale satsningsområdene, som gav innslag av styringsperspektivet.

Ut i fra spørsmålene knyttet til faktiske beslutningsprosesser gikk det fram at den politiske og administrative ledelse har ansvaret for kommunens internasjonale virksomheter, som gir innslag av styringsperspektivet. Sektorene deltar her i de faktiske beslutningsprosessene i samarbeid med kommunens politiske og administrative ledelse. På den ene siden gir dette innslag av styringsperspektivet, siden det er den politiske og administrative ledelsen som har vedtatt de overordnede føringene. Det er dermed den politiske og administrative ledelsen i kommunen som har mest makt og innflytelse i forholde til å drive internasjonale virksomheter.

Ut i fra spørsmålene knyttet til roller og identiteter gikk det fram at de intervjuede fra rådmannens stab og kultursektoren blant annet representerte kommunen som helhet. Dette gav innslag av styringsperspektivet. Ved helse og sosialsektoren mente respondentene at de representerte sin egen sektor og etat, som derimot ikke gav innslag av styringsperspektivet.

5.6 Analyse av organisasjonsperspektivet

5.6.1 Formell organisering

Ved formell organisering i rådmannens stab gikk det frem at kommunen hadde få overordnede øremerkede fulltidsstillinger til å arbeide med internasjonale virksomheter. Videre gikk det fram at kommunens internasjonale virksomheter til en viss grad var horisontalt organisert, der ledelsen i helse og sosialsektoren og i kultursektoren satt med den overordnede makten ovenfor tjenestemennene i egen sektor. Dette gav innslag av organisasjonsperspektivet.

Som det gikk frem under styringsperspektivet var det *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement* som setter føringene for hvilke internasjonale virksomheter kommunen skal engasjere seg i. En respondent fra helse og sosialsektoren mente at sektoren i stor grad bestemte selv hva de vil drive med av internasjonale virksomheter, uten særlig innblanding fra kommunens ledelse så lenge en følger de overordnede styringssignaler og retningslinjer. Kommunens politiske og administrative ledelsen har her delegert myndighet til sektorene slik at de kan drive med egne internasjonale virksomheter. Så lenge sektorene følger de vedtatte føringene bestemmer de selv hvilke internasjonale virksomheter de ønsker å delta i. Dette gir innslag av organisasjonsperspektivet. Respondenten hevder videre at dem med mest kunnskap sto fritt til selv å bestemme hvilke internasjonale virksomheter som var mest interessant for sektoren å involvere seg i. Dette gir innslag av organisasjonsperspektivet,

der kommunens internasjonale virksomheter er horisontalt organisert etter sektorer. Selv om sektorene her står fritt er det ingen tvil om at ressursene som er til rådighet til å drive med internasjonale virksomheter setter begrensninger for i hvilken grad sektorene kan engasjere seg i internasjonale virksomheter. Sektorene har her egne øremerkede budsjetter til å drive med internasjonale virksomheter, men disse beløpene er minimale. Innenfor kultursektoren har kulturdirektørens kontor fått 40.000 kroner til disposisjon til å bruke på internasjonale virksomheter. Disse pengene skal kun brukes av kulturdirektørens kontor. De fire etatene har her fått bevilget egne penger til å drive med deres internasjonale virksomheter. Etatene står her fritt til å disponere dette selv, uten innblanding fra at kulturdirektørens kontor. Når kulturdirektørens kontor kun får 40.000 kr til disposisjon sier det seg selv at det er veldig begrenset hva de kan få til av internasjonale virksomheter med så lite penger til disposisjon. I denne sammenheng er 40.000 kroner ingenting. Det hjelper lite at kommunen delegerer myndighet til kultursektoren hvis sektoren ikke har nok ressurser til å drive annet internasjonalt arbeid enn det de allerede er pålagt gjennom de vedtatte føringene. For at sektoren skal ha mulighet til å prioritere internasjonale virksomheter må derfor politikerne i kulturstyret bevilge mer penger til kultursektorens internasjonale arbeid. Hvis en derimot får finansiering fra for eksempel EU, NORAD eller UD, står sektoren her fritt til å drive egne internasjonale virksomheter, så lenge kommunens overordnede satsningsområder blir fulgt. Dette gir innslag av organisasjonsperspektivet.

For at kultursektoren skal ha mulighet til å inkorporere arbeidet med internasjonale virksomheter i den daglige driften er det en forutsetning at dette også blir gjort i kommunens politiske og administrative ledelse. Først når kommunen har gjort dette på overordnet nivå, vil sektorene selv ha mulighet til å gjøre dette. For å få dette til er det en forutsetning at sektorene får en betydelig økning i ressursene til å drive med internasjonale virksomheter. Først når dette er gjort kan sektorene for alvor prioritere internasjonale virksomheter.

5.6.2 Faktiske beslutningsprosesser

Respondentene fra rådmannens stab mente at hvis sektorene fulgte de vedtatte føringene og hadde nok ressurser, kunne de selv drive med egne internasjonale virksomheter med liten grad av innblanding fra den politiske og administrative ledelse. Dette gir innslag av organisasjonsperspektivet, der internasjonale virksomheter foregår i sektorene med liten innblanding fra kommunens overordnede ledelse. Her vil dette bli styrt av egen etatsledelse der tjenestemennenes stilling er bestemmende for grad av innflytelse i de faktiske

beslutningsprosessene knyttet til internasjonale virksomheter. Dette gir innslag av organisasjonsperspektivet, men er altså avhengig av at sektorene har nok ressurser.

På spørsmål om i hvilken grad tjenestemenn innenfor helse og sosialsektoren deltok i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til hvilke internasjonale virksomheter kommunen skulle engasjere seg i, uttalte en respondent fra sektoren følgende:

”Dette er delegert fra rådmannen og administrasjonen ned til helse og sosialsektoren. Det vil dermed si at her er det er helse og sosialsektoren som deltar i samarbeid med administrasjonen og politikerne. Så lenge vi følger de pålagte rammebetingelsene så bestemmer vi selv hva vi vil drive med av internasjonale virksomheter, og hvordan vi vil drive dette. Det er vi som bestemmer og som har styringen” (intervju).

Dette bygger videre på respondentens svar om at helse og sosialsektoren i stor grad bestemmer selv hvilke internasjonale kontakter de skal ha. I tillegg til å bestemme hvilke internasjonale kontakter de selv ønsker å ha, deltar de også i de faktiske beslutningsprosessene. At dette blir delegert fra rådmannen og er et samarbeid med resten av kommunen gir her innslag av organisasjonsperspektivet.

Som det kom fram under formell organisering, står kultursektoren selv fritt til å drive med egne internasjonale virksomheter og til å delta i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til hvilke internasjonale virksomheter sektoren skal engasjere seg i. Det som går igjen her er at sektoren bestemmer dette selv, så lenge de overholder de overordnede styringssignalene fra den politiske og administrative ledelse i kommunen. Dette gir innslag av organisasjonsperspektivet. Videre har kulturdirektørens kontor delegert ut myndighet til etatene som ligger innenfor kultursektoren. Etatene må her forholde seg til de retningslinjene som utgår av en årskontrakt som de har inngått med kulturdirektørens kontor. Ut over dette har etatsledelsene selv myndighet til å bestemme hvorvidt etatene ønsker å drive med internasjonale virksomheter. Om etatene har nok ressurser til å gjøre dette, blir igjen avgjørende for hva de kan tillatte seg.

I kultursektoren varierte det ut i fra tjenestemennenes stillinger hvor mye tid de brukte på internasjonale arbeider. Hvilken etat tjenestemennene arbeidet innenfor spilte også inn her. Tjenestemenn med høyere stillinger i sektoren var her mer aktive enn tjenestemenn med lavere stillinger, som gav innslag av styringsperspektivet. Videre mente de intervjuede tjenestemennene at kultursektoren ikke hadde noen spesielle forbilder knyttet til internasjonalt arbeid, man at sektoren heller var opptatt av å utveksle kompetanse og å lære av hva andre

aktører gjorde. Ved faktiske beslutningsprosesser gikk det fram at sektorene selv sto fritt til å drive med egne internasjonale virksomheter så lenge de fulgte de vedtatte føringene i *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement*. Dette var det enighet om i rådmannens stab, helse og sosialsektoren og i kultursektoren og gav innslag av organisasjonsperspektivet.

5.6.3 Roller og identiteter

Ved roller og identiteter hevdet alle respondentene fra rådmannens stab at de representerte rådmannens stab, i tillegg til kommunen som helhet. At tjenestemennene her hevdet at de representerte rådmannens stab, gav innslag av organisasjonsperspektivet. I helse og sosialsektoren og i kultursektoren mente de intervjuede tjenestemennene at de representerte sin sektor eller etat, i tillegg til at noen også mente at de representerte kommunen som helhet. At de intervjuede her mente at de representerte sin sektor eller etat gav også innslag av organisasjonsperspektivet.

5.6.4 Oppsummering av organisasjonsperspektivet

Ut i fra spørsmål knyttet til formell organisering gikk det fram at sektorene stod fritt til å drive med egne internasjonale virksomheter så lenge de fulgte de vedtatte føringene i *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement*. Kommunens arbeid med internasjonale virksomheter er ut i fra dette til en viss grad horisontalt organisert. Ledelsen innenfor hver enkelt sektor sitter her med makten og innflytelsen over sektorens tjenestemenn. Dette gav innslag av organisasjonsperspektivet. Videre har kommunen få øremerkede fulltidsstillinger til å arbeide med internasjonale virksomheter, mens sektorene har øremerkede budsjetter til å drive med internasjonale virksomheter, som også gav innslag av organisasjonsperspektivet.

Ut i fra spørsmål knyttet til faktiske beslutningsprosesser gikk det fram at sektorene kunne drive med egne internasjonale virksomheter hvis de hadde ressurser nok til å gjøre dette. Dette sto sektorene fritt til å gjøre så lenge de overholdt de vedtatte føringene. Kommunen har delegert myndighet slik at sektorene til en viss grad kan delta i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til kultursektorens egne internasjonale virksomheter. Sektorene samarbeider her med kommunens politiske og administrative ledelse. Dette gav innslag av organisasjonsperspektivet. Grad av innflytelse utgikk her fra tjenestemennenes stillinger, og dette gav også innslag av organisasjonsperspektivet.

Ut i fra spørsmålene knyttet til roller og identiteter hevdet respondentene fra rådmannens stab at de i tillegg til å representere kommunen som helhet også representerte

rådmannens stab, som gav innslag av organisasjonsperspektivet. Innenfor helse og sosialsektoren og kultursektoren gikk det fram at respondentene blant annet representerte sin egen sektor eller etat, som også gav innslag av organisasjonsperspektivet.

5.7 Analyse av nettverksperspektivet

5.7.1 Formell organisering

Ved formell organisering forventet vi her at kommunens internasjonale virksomheter var løst organisert med liten grad av hierarkisk styring og autoritet. Siden kommunen har føringer for hvordan deres internasjonale virksomheter skal gjennomføres var det derfor ikke her innslag av nettverksperspektivet verken i rådmannens stab, helse og sosialsektoren eller kultursektoren.

5.7.2 Faktiske beslutningsprosesser

Ved faktiske beslutningsprosesser forventet vi at de aktørene som deltok i de internasjonale virksomhetene selv tok beslutningene knyttet til de internasjonale virksomhetene.

Tjenestemennene kunne her utøve betydelig skjønn basert på egen fagekspertise. Kommunens føringer for hvordan deres internasjonale virksomheter skal gjennomføres spiller også her inn. Tjenestemennene i kommunen kan her ikke drive internasjonale virksomheter uten å forholde seg til disse føringene. Ut i fra dette var det ikke innslag av nettverksperspektivet i rådmannens stab, helse og sosialsektoren eller i kultursektoren.

5.7.3 Roller og identiteter

Ved roller og identiteter forventet vi at tjenestemennene her opererte i internasjonale virksomheter som representanter for sitt egen fagområde. I rådmannens stab, helse og sosialsektoren og i kultursektoren var det ingen som hevdet at de representerte seg selv som uavhengig ekspert innenfor sitt eget fagområde. Der var derfor ikke innslag av nettverksperspektivet her heller.

5.7.4 Oppsummering av nettverksperspektivet

Ut i fra de empiriske funnene fant jeg ikke noe som tydet på at Kristiansand kommune internasjonale virksomheter er organisert etter nettverksperspektivet. De aktørene som jeg intervjuet i kommunen hadde stort sett overordnede stillinger i kommunen. Det kan derfor tenkes at hvis jeg hadde intervjuet tjenestemenn på lavere stillingsnivå ville dette til en viss grad gitt innslag av nettverksperspektivet. Spesielt innenfor kultursektoren kan det tenkes at

aktører driver med egne internasjonale virksomheter der de opptrer som uavhengige eksperter innenfor sitt eget fagområde. Disse aktørene trenger i utgangspunktet ikke å være ansatt i kommunen, men kan samarbeide med ansatte i kommunen. Siden jeg ikke har fått noen empiriske funn om at kommunens internasjonale virksomheter er organisert etter nettverksperspektivet, velger jeg derfor å se bort fra at nettverksperspektivet her er representert.

5.8 Oppsummering og konklusjon

Etter å ha gått igjennom styringsperspektivet, organisasjonsperspektivet og nettverksperspektivet, skal jeg nå sammenligne disse funnene for å finne ut om det er et perspektiv som kan forklare hvordan kommunen driver deres internasjonale virksomheter. Det var her interessant å se om det fantes et perspektiv som kunne belyse hvordan kommunen som helhet arbeider med internasjonale virksomheter. For å finne ut av dette må vi se tilbake på hvilke perspektiver som rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren hadde innslag av. Ved styringsperspektivet var rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren representert. Her var det størst innslag av rådmannens stab. Ved organisasjonsperspektivet var det også en blanding av rådmannens stab, helse og sosialsektoren og kultursektoren. Her var det mest innslag av helse og sosialsektoren samt kultursektoren. Ved nettverksperspektivet fant vi derimot ikke noe som tydet på at rådmannens stab, helse og sosialsektoren eller kultursektoren organiserte deres arbeid med internasjonale virksomheter etter dette perspektivet.

Oppsummert kan en dermed hevde at internasjonale virksomheter blir styrt etter en blanding av styringsperspektivet og organisasjonsperspektivet. Sektorene i kommunen ønsker her å få mer myndighet slik at de internasjonale virksomhetene blir styrt etter organisasjonsperspektivet. Grunnen til at sektorene ønsker mer innslag av organisasjonsperspektivet er at de ønsker å styre sine egne internasjonale virksomheter i større grad enn det som nå er tilfelle. Slik kommunens internasjonale virksomheter er organisert nå, er det kommunens politiske og administrative ledelse som i stor grad styrer kommunens internasjonale virksomheter. Kommunens politiske og administrative ledelse ønsker her å kontrollere de internasjonale virksomhetene som gav innslag av styringsperspektivet.

Innenfor kommunen var det også store forskjeller i forhold til hvor mye tjenestemennene i sektorene arbeidet med internasjonale virksomheter. Kultursektoren var her mest aktive, mens helse og sosialsektoren drev lite med internasjonale virksomheter. Selv om det i denne oppgaven ble intervjuet relativt få respondenter vil jeg likevel hevde at de

viktigste respondentene fra kommunen har blitt intervjuet. Mine valg av respondenter kan likevel ha gjort det vanskelig å identifisere nettverksperspektivet. Ut i fra de empiriske funnene som jeg fikk, må jeg likevel gå ut i fra at det er fravær av nettverksperspektivet ved kommunens internasjonale virksomheter. Kommunens internasjonale virksomheter var som nevnt tidligere basert på *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement*. Mine observasjoner var her at kommunens tjenestemenn arbeidet i tråd med disse føringene, og i den forbindelse hadde godtatt de føringene som her var vedtatt. Det var dermed ingenting som tydet på at det ble arbeidet imot *Melding om Kristiansand kommunens internasjonale engasjement*.

Alle de intervjuede tjenestemennene i kommunen hevdet at internasjonale virksomheter var viktig for kommunen. De fleste av tjenestemennene ønsket her at kommunen økte sin prioritering av deres internasjonale virksomheter, fordi dette kunne bidra til en positiv utvikling av kommunen. Ut i fra de intervjuene jeg foretok fikk jeg et positivt inntrykk av at kommunen var blitt mer opptatt av å arbeide med internasjonale virksomheter de siste årene, og forhåpentligvis vil denne utviklingen fortsette i årene fremover.

Referanser

Christensen T. et al. (2002) *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen T. et al. (2004) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Egeberg M. (1984) *Organisasjonsutforming i offentlig sektor*. Otta: Aschehoug/ Tanum-Norli.

Egeberg M. og Trondal J. (1997) 'Innenriksforvaltningens og den offentlige politikens internasjonalisering' i Christensen T. og Egeberg M. (red.) *Forvaltningskunnskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Hagen T. P. og Sørensen R. J. (2000) *Kommunal organisering. Effektivitet, styring og demokrati*. Oslo: Tano Aschehoug.

Holme og Solvang (1996) *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO.

Jacobsen Dag Ingvar (2000) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høgskoleforlaget: Kristiansand.

Kristiansand kommune (2004) *Melding om Kristiansand kommunes internasjonale engasjement*. Kristiansand: Kommunalutvalget (Utdrag av bystyresak 174/ 01).

Kristiansand kommune (2006) *Kristiansand kommunens hjemmeside*. Sist lastet 31.05.2006 fra www.kristiansand.kommune.no

Larsen H. O. (1997) 'Kommunene som forvaltnings- og selvstyreorgan', i Christensen T. og Egeberg M. (red.) *Forvaltningskunnskap*. Oslo: Tano Aschehoug.

Marcussen M. og Ronit K. (2003) *Internasjonaliseringen av den offentlige forvaltning i Danmark*. Aarhus Universitetsforlag.

Ryen Anne (2002) *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Strand T. (2001) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Stubseid G. (2001) *Knutepunkt Sør. Fra uforpliktete samtaler til formalisert samarbeid*. Kristiansand: Høgskolen i Agder.

Trondal J. (2005) *Europeisering av offentlig forvaltning: Observasjoner og fire modeller om norsk sentral-, fylkes- og kommunalforvaltning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Repstad Pål(1998) *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1 Introduksjonsbrev



Forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune

Kjære tjenestemann

Jeg er en mastergradsstudent i offentlig administrasjon ved Høgskolen i Agder, Kristiansand. Som en del av min utdanning skriver jeg en masteroppgave om **internasjonalisering av norsk offentlig forvaltning på lokalt nivå**. Jeg har her valgt å konsentrere meg om **forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune**. Deres deltakelse vil være til stor hjelp for å kartlegge forvaltningsinternasjonaliseringen i Kristiansand kommune. På bakgrunn av dette vil jeg herved oppfordre dem til å bli intervjuet om forvaltningsinternasjonalisering i Kristiansand kommune. Intervjuet er frivilling, og vil kun bli brukt som en del av min masteroppgave. Det forsikres om at forskeren har taushetsplikt, og at du som respondent forblir anonym. Intervjuet vil vare fra 30 til 60 minutter. Vær vennlig å svar på denne henvendelsen, så kan vi avtale tid og sted for et eventuelt intervju. Ser fram til en positiv tilbakemelding.

Med vennlig hilsen

Arne Even Rentsch

Masterstudent i offentlig administrasjon

Høgskolen i Agder, Kristiansand

Telefon: 97141595

E-post: aarent00@stud.hia.no

Vedlegg 2

Intervjuguide

Tid, sted, dato:

Biografiske data:

Respondentens navn, kjønn, alder, utdanning/ bakgrunn, stilling, antall år i stillingen:

Innledning:

Formell organisering:

Hvor mange stillinger innenfor internasjonal virksomhet har Kristiansand kommune opprettet, og hvordan er disse stillingene fordelt i de ulike etatene?

Har Kristiansand kommune egne standarder for hvordan deres internasjonale virksomheter skal gjennomføres, og hvem har ansvaret for denne gjennomføringen?

Hvordan blir Kristiansand kommune internasjonale virksomheter finansiert, (jf. budsjett, øremerkede stillinger, spesielle prosjekter internasjonalt)?

Faktiske beslutningsprosesser:

Hvilke aktører i Kristiansand kommune/ din etat deltar i de faktiske beslutningsprosessene knyttet til internasjonale virksomheter?

Har Kristiansand kommune noen spesielle forbilder knyttet til internasjonale virksomheter (jf. unilateral internasjonalisering)?

Er det kun representanter fra Kristiansand kommune som deltar i internasjonale virksomheter, eller deltar også politikere og andre aktører fra det lokale næringslivet?

Hvor ofte deltar du som tjenestemann i internasjonale virksomheter?

Hvilke typer av internasjonale kontakter har du, hvilken av disse kontaktene er viktigst (jf. vennskapskommuner vs. strategiske forbindelser), og når ble disse kontaktene opprettet?

Er disse kontaktene personbaserte eller institusjonaliserte?

I hvilken grad føler du at internasjonale virksomheter blir prioritert av Kristiansand kommune?

Roller og identiteter:

Hvem representerer du som tjenestemann når du deltar i internasjonale virksomheter, Kristiansand kommune, din egen etat, eller ditt eget fagområde?

Har du som tjenestemann endret dine holdninger til internasjonale virksomheter over tid?

Kommentarer:

Vedlegg 3

Intervjuede personer

Intervju nr 1

Respondentens navn: Jan Ødegaard

Dato: 08.11.2005

Intervju nr 2

Respondentens navn: Trine Marit Aasen

Dato: 15.11.2005

Intervju nr 3

Respondentens navn: Arild Rekve

Dato: 16.11.2005

Intervju nr 4

Respondentens navn: Solveig Løhaugen

Dato: 16.11.2005

Intervju nr 5

Respondentens navn: Dagny Anker Gevelt

Dato: 29.11.2005

Intervju nr 6

Respondentens navn: Brit Hauge

Dato: 06.12.2005

Intervju nr 7

Respondentens navn: Annelise Aasheim Hornang

Dato: 14.12.2005

Intervju nr 8

Respondentens navn: Oddmund Sjøveian

Dato: 03.01.2006

Intervju nr 9

Respondentens navn: Vidar Hartveit

Dato: 10.01.2006