



UNIVERSITETET I AGDER

Hvordan lede og jobbe med strategisk ledelse i en nettverkspreget forvaltning?

INGER LENE BEKKJORDEN

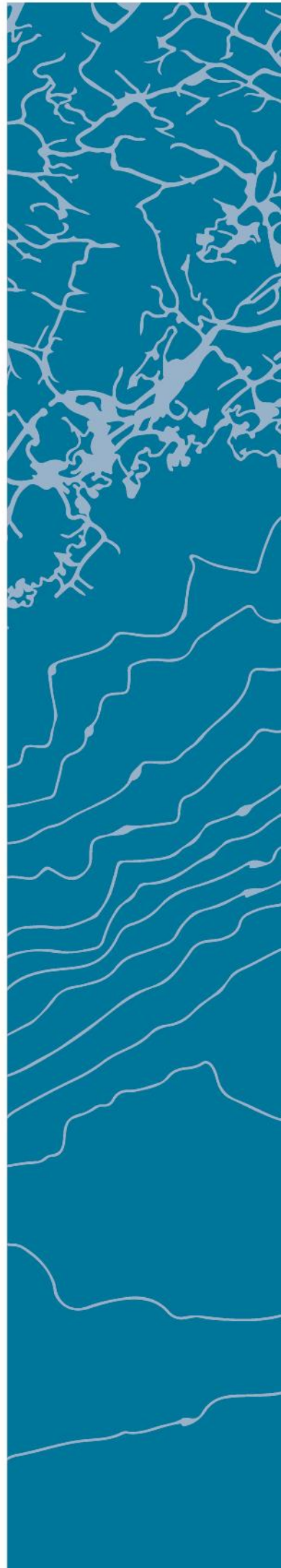
VEILEDER

Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2017

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



FORORD

Det har vært litt av en reise! I starten virket det så utrolig langt fram, men det er ufattelig hvor fort tiden går, og nå kan jeg sette punktum for fire års masterstudium i ledelse. Det har vært en sann glede å gå på forelesninger og bare sitte og ta i mot kunnskap, noe mer krampaktig har det selvfølgelig vært rundt eksamener og innleveringsfrister. Oppsummert har det vært lærerikt, spennende, inspirerende, krevende, frustrerende og interessante år. Takk til Universitet i Agder for et flott studie!

Særlig nå på slutten av studiet, med skriving av masteroppgaven, har mye av hverdag og daglige rutiner måttet fare. En stor takk til alle mine ansatte som har heiet og støttet og akseptert fraværsledelse gjennom hele høsten. Dere vet det kanskje ikke, men gjennom at dere sammen med venner og kollegaer har hatt troa på meg så har det vært helt avgjørende for at jeg har kommet i mål.

Det hadde heller ikke vært mulig å skrive denne oppgaven uten at nærmeste familie også har akseptert "love in absentia". Særlig når jeg har hevdet at all skriving foregår bedre alene ved Middelhavet.

En stor takk til veileder og professor Morten Øgård for gode innspill og tydelige tilbakemeldinger.

Aller sist må jeg rette en stor og ydmyk takk til alle interkommunale ledere der ute og spesielt til de jeg fikk lov å intervju. Dere lever en ganske ensom tilværelse og går tilsynelatende ofte på vannet.

Søre Bekkjorden, 12.12.17

Inger Lene Bekkjorden

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
Oversikt tabeller	5
1. Innledning	6
1.1 Tema og relevans	6
1.2 Bakgrunn	8
1.4 Oppbygging av oppgave	8
2. Beskrivelse av casene	10
2.1 Case 1	10
2.2 Case 2	11
2.2 Case 3	11
3. Teori	13
3.1 Begrepsavklaring	13
3.1.1 Governance	13
3.1.2 Nettverk	14
3.1.3 Interkommunal organisering	15
3.2 Nettverksledelse	17
3.2.1 AFMS	18
3.2.2 Van Wart's Leadership Action Cycle	20
3.3 Collaborative Mangement	20
3.3.1 Morse's Collaborative Leadership Competencies	21
3.3.2 Personlige kjennetegn	21
3.3.3 Ferdigheter	22
3.3.4 Adferd	22
3.4 Strategisk ledelse	23
3.5. Modeller for strategisk ledelse	25
3.5.1 The classical planning model	25
3.5.2 The businesslike strategic management model	26
3.5.3 The visionary strategic planning model	27
3.5.4 The foresight-based strategic management model	27
3.6 Oppsummering teori	28
4. Metode	29
4.1 Kvalitativ metode	29
4.2 Individuelt intervju	30
4.3 Oppgavens vitenskapsteoretiske tilnærming	30

4.4 Utvalget for undersøkelsen	30
4.5. Innsamling av data	31
4.6. Intervjuguide	31
4.7 Gjennomføring av undersøkelsen	32
4.8 Reliabilitet og validitet	33
4.9 Transkribering og analyse	33
4.10 Metodekritikk	34
4.10.1 Etske betraktninger	34
4.10.2 Vurderinger av egen framgangsmåte	35
5. Presentasjon av funn og refleksjoner rundt problemstillingen	37
5.1 Hvordan er det å lede nettverk?	37
5.1.1 Hvordan vil du si det er annerledes å være interkommunal leder enn «vanlig» leder?	37
5.1.2 Hva opplever du som mest krevende i jobben?	39
5.1.3 Hvordan jobber du med strategisk ledelse i det nettverket du leder?	41
5.1.4 Hvordan jobber du med strategisk ledelse i det politiske komplekse systemet?	42
5.1.5 Jobber du planmessig med strategisk ledelse og hvor mye tid benytter du til strategisk ledelse?	43
5.1.6 Oppsummering av «hvordan lede nettverk»	45
5.2 Modeller for strategisk ledelse	46
5.2.1 The classical planning model	46
5.2.2 The businesslike strategic management model	47
5.2.3 The visionary strategic planning model	47
5.2.4 The foresight-based strategic management model	48
5.2.5 Refleksjon over grad av strategisk ledelse i nettverk	49
5.3 Lederegenskaper	51
5.3.1 Oppsummering av trekk ved nettverksledere	55
6. Implikasjoner av studien og veien videre	57
6.1 Hva, hvorfor og hvordan	57
6.2 Funn	57
6.3 Implikasjonene av funn og veien videre	59
Litteraturliste	61
Bøker	61
Artikler	62
På nett	63

Vedlegg.....	64
Intervjuguide.....	64
Intervju analyseskjema 1.....	66
Intervju analyseskjema 2.....	72
Intervju analyseskjema 3.....	75

Oversikt tabeller

<i>Tabell 1:</i>	<i>De sentrale forskjellene mellom government- og governancetilnærming til offentlig styring.</i>	<i>s. 14</i>
<i>Tabell 2:</i>	<i>Ledelsesroller og funksjoner i hierarki og nettverk</i>	<i>s. 19</i>
<i>Tabell 3:</i>	<i>Public Organizational Leadership Competencies</i>	<i>s. 20</i>
<i>Tabell 4:</i>	<i>Collaborative Leadership Competencies</i>	<i>s. 21</i>
<i>Tabell 5:</i>	<i>Grad av tilbøyelighet til å bruke Joyces strategiske modeller</i>	<i>s. 50</i>
<i>Tabell 6:</i>	<i>Morse's tabell for kompetanseområder hos nettverksledere</i>	<i>s. 53</i>

1. Innledning

1.1 Tema og relevans

Ledelse i offentlig forvaltning er et begrep hvor det begynner å komme adskillige hyllemeter med litteratur og forskning; noe som burde tilsi at kunnskapen har økt og fasitene er lettere tilgjengelig enn tidligere. Likevel vil jeg mene, etter flere år som offentlig leder, at det aldri har vært mer komplekst eller en større jungel å forholde seg til.

Ledelse i Norge, både i offentlig og privat virksomhet har vært i konstant endring, og som med så mye annet er vi påvirket av utenlandske trender og konsulentselskapers innsalgsmetoder. Det offentlige har i stor grad adoptert det som har kommet fra det private - med varierende suksess.

Inngangen min til denne oppgaven er basert på erfaringene mine fra jobben som interkommunal NAV-leder. Jeg opplever det som et utrolig spennende felt å jobbe i, men nesten uten støtte, litteratur og forskning til å guide meg. I en tid med stort fokus på struktur og effektivisering av offentlig forvaltning har interkommunale samarbeid blitt sett på som en løsning i mange kommuner. Det finnes likevel lite forskning på dette feltet av ledelse.

For mange kommuner har nettopp dette samarbeidet vært den eneste muligheten til å kunne levere de tjenestene de er lovpålagt. Særlig innenfor fagfelt som stiller høye krav til spesialisering, lovkompetanse og rettssikkerhet. Barnevern, PPT, legevakt og NAV kan være gode eksempel på dette. Her har man gått fra å tenke at dette løser hver enkelt kommune selv til å se at det må bygges større fagmiljø; både for å sikre kompetanse, habilitet og robusthet.

Denne jobbingen på tvers av organisasjoner bringer oss inne i feltet nettverksledelse; - selvopplevd vinkling her kan beskrives som «hvordan lede når ingen styrer?». Jeg vil komme mer tilbake til det senere i oppgaven hvordan nettverksledelse kan være annerledes enn «vanlige linjeledelse».

En interkommunal organisering kan ses på som verktøyet man bruker for å oppnå noe; primært gode, forsvarlige tjenester til innbyggerne. Initiativet til dette kan komme mange steder fra; både politisk, administrativ ledelse eller fra fagfolkene. Jeg går ikke nærmere inn i disse begrunnelsene men velger å fokusere på hvordan ledelsen av disse organisasjonene foregår.

Det har vært forsket en del på effekter, gevinster og utfordringer ved interkommunalt samarbeid i Norge, men blant annet Strand (2007) og Agranoff (2007) har påpekt at det finnes forholdsvis få empiriske studier av nettverksledelse. Lite har vært sagt om hvordan ledelse av disse samarbeidene er en viktig faktor for å oppnå suksess – som i offentlig terminologi er mål og resultat. Er det gitt at det er systemet eller strukturen som gir gevinsten eller kan det ha like mye å si hva slags leder man har valgt? Strategisk ledelse av nettverk er det forsket enda mindre på, og jeg ønsker å se mer på dette fenomenet. Hvordan sette retning i en slik nettverksorganisasjon og hvordan jobbe for å nå målsetninger?

Gitt den retningen samfunnet er på vei i, med økt behov for samarbeid mellom mange forskjellige parter for å kunne løse de utfordringene vi står overfor, stadig økende antall samarbeid, større krav til synlige effekter, men også kritikk knyttet til rolleklarhet, politisk styring og kontroll, demokratisk forankring osv. i nettverk (Sørensen og Torfing 2005, NOU 2006:7, ECON 2006, KRD 2007a; 2007b), så føles det naturlig å stille spørsmålet:

Hvordan lede og jobbe med strategisk ledelse i en nettverkspreget forvaltning?

Denne problemstillingen signaliserer at jeg er interessert i ledelse av nettverk og særskilt å kunne ta det et steg videre og se på strategisk ledelse i nettverk. Jeg vil komme tilbake til hva jeg legger i definisjonene av disse begrepene.

Et interessant spørsmål i denne forbindelse er: kan vi anta at dette foregår på samme måte som i alle andre organisasjoner eller får det andre dimensjoner når det er mange flere som har «aksjer inn i» organisasjonen. Nettverkspreget forvaltning er her brukt i kontekst av at det ligger kompleksitet til grunn. Nettverk kan også være «enkle» oversiktlige og lette å lede, men de jeg omtaler her har gjerne motstridende politiske input, ulike organisasjonskulturer og eiere med ulike ønsker og behov.

For finne noen svar på dette vil jeg henvende meg til ledere med erfaring fra nettverk eller interkommunale samarbeid. Jeg ønsker å invitere til en samtale hvor lederen kan fortelle fra sin hverdag og om, og i så fall hvordan strategisk ledelse er en del av verktøykassa i hverdagen. Svarene vi kan få ut av dette vil kunne gi ny interessant innsikt i et utforsket fagfelt og vil også kunne være høyst relevant som kart og referanse for nye ledere som har tenkt å bevege seg inn dette spennende lederfeltet.

1.2 Bakgrunn

Jeg velger å bygge opp oppgaven med en organisatorisk overvekt i interkommunale samarbeid. Mest fordi det er et område jeg kjenner godt, og som samtidig kan ha overføringsverdi til andre former for nettverk. Det er derfor naturlig å innlede med et glimt inn min hverdag og et bilde på hvordan en interkommunal leders tilværelse kan fremstå.

Som interkommunal NAV-leder har jeg etter hvert reflektert mer og mer over hvordan min jobb har vært ganske annerledes enn jobben til mine kommunalsjefkollegaer. Uten tvil har de jobber som er like krevende og utfordrende som jeg opplever min tidvis kan være, men det til enhver tid komplekse hverdagsbildet har de i større grad vært forskånet for. Dette opplever jeg nå mer og mer er i ferd med å endre seg. Mindre økonomiske rammer og større behov for å løse samfunnsutfordringer på tvers av etatsgrenser gjør at vi alle må samarbeide i større grad og finne ut av hvordan vi samhandler på tvers for å nå felles mål og visjoner.

Når jeg sier mine kommunalsjefkollegaer (for enkelhetsskyld kalt det her, men begrepene varierer i kommunene og er derfor bestående av både etatssjefer, kommunalsjefer og enhetsledere) så er det de jeg treffer på rådmennenes ledermøter og de jeg samarbeider med for å kunne levere enda bedre tjenester til innbyggerne. Mine nærmeste samarbeidspartnere er tre rådmenn og tre sett med kommunalsjefer (til sammen 13 stk). (Da har jeg ikke engang brakt NAV Fylke og min sjef, NAV-direktøren inn i bildet, noe som legger til enda en dimensjon). De representerer også tre forskjellige kommuner, med forskjellig økonomiske utgangspunkt, ulikt antall innbyggere og svært ulike kulturer.

Jeg leder en tjeneste organisert etter kommunelovens § 28 -1b, vertskommunemodell. Det betyr at rådmannen i vertskommunen er ansvarlig for levering av tjenester til samarbeidskommunene etter Lov om sosiale tjenester i NAV. I tillegg er NAV også organisert rundt et partnerskap med staten, men jeg vil forsøke å styre unna utfordringer knyttet til dette og bare se på de ledelsesmessige utfordringene som oppstår når det er mange aktører med eierandel og der leder må jobbe strategisk.

1.4 Oppbygging av oppgave

I dette første innledningskapittelet har jeg forsøkt å sette rammen rundt selve oppgaven. Hva skal den omhandle, men i like stor grad betyr dette også hva den ikke skal dreie seg om. Den

gir noen definisjoner som er viktig å ha med videre og ikke minst bringer den oss selve problemstillingen

Det neste kapitlet gir en gjennomgang av casene jeg vil forske på. De ulike organisasjonene disse lederne leder omtales og gir oss litt forståelse for den kompleksiteten de har.

I teorikapitlet, kapittel tre, vil jeg bygge opp et teoretisk fundament rundt nettverksledelse – hva er annerledes med dette kontra «vanlig» ledelse. Hvilke andre utfordringer har disse nettverkslederne og hvilke ferdigheter trenger de som skiller seg fra andre ledere. I tillegg vil jeg se på strategisk ledelse og modeller tilknyttet dette.

Nettverksledelse ligger som et premiss i oppgaven siden det er nettverksorganisasjoner vi kikker på. Strategisk ledelse likeså fordi vi i dagens og framtidens offentlige sektor er avhengig av å få til endring, foreta strategiske valg og vise til resultater. Forhåpentligvis gir denne gjennomgangen oss knagger å henge svarene på når vi spør om det drives strategisk ledelse- og i så fall hvordan i disse nettverksorganisasjonene.

Kapittel fire er gjennomgang av metoden jeg har benyttet for å forske på dette temaet. Hvordan data har blitt samlet inn, jobbet med og analysert. Tilslutt er det også en kritisk gjennomgang av metodevalg, framgangsmåte og egen rolle.

I femte kapittel presenterer jeg funnene i fra intervjuene ved å gå litt nærmere inn på noen av utsagnene. Enkel oppsummering etter hvert hovedpunkt.

I det sjette kapitlet går jeg inn på selve drøftingen av funnene opp mot teorien som er beskrevet og hypotesene. Her vil jeg også forsøke å drøfte de bakenforliggende årsakene til hvorfor ting er som de er.

I det siste kapitlet trekker jeg opp noen linjer for hvordan det kan jobbes videre med den belyste problematikken.

2. Beskrivelse av casene

For å kunne forske på om det utøves strategisk ledelse i nettverk og i så fall hvordan er jeg avhengig av å finne nettverk som er relevante. Siden jeg selv leder ett så preger det selvfølgelig noe av hvordan jeg tenker rundt utvalg, men jeg kan heller ikke la det alene påvirke. Jeg vil forsøke å gi utfyllende begrunnelse for valgene mine.

Jeg har en hypotese om at det er vanskeligere eller kanskje ikke like relevant å drive med strategisk ledelse dersom man er organisert lenger «ned» i organisasjonen. Eksempel på dette kan være dersom det er flere nivå av ledere opp til rådmannen. Selv om du da leder en interkommunal tjeneste er det lang avstand til øverste myndighet og politisk beslutningsnivå. Siden min stilling er på kommunalsjefnivå er det hyppig kontakt med både rådmenn og politikere og jeg føler ofte på det å bli dratt i flere retninger. Hypotesen min kan også være feil og det handler mer om hva slags tjeneste man leder; hvor «interessant» den er (for politikere, administrasjon, innbyggere eller media), eller hvor faglig innrettet den er. Med det så mener jeg at den er gjennomgående lovregulert med stort behov for fagpersoner slik at man kanskje preges mer av juridisk- og rettighetstenkning enn strategisk tenking. Det er mange spennende problemstillinger som dukker opp, men jeg vil avgrense meg til det som berører det strategiske ledelsesaspektet.

2.1 Case 1

Rundt omkring i landet jobbes det i disse dager intenst med å utrede NAV-samarbeid på tvers av kommunen. Det er fra øverste hold uttalt at vi skal ha myndige og robuste NAV-kontor, og med dette mener man at det skal være store nok enheter til å bygge gode fagmiljøer og ha forsvarlige driftsvilkår.

Jeg har henvendt meg til en NAV-leder som står midt oppe i et slikt arbeid på sitt kontor og kontorene rundt. Til sammen er det 6 kommuner som er involvert. Det har i flere år vært et samarbeid på tvers når det gjelder de statlige oppgavene i NAV her, men politisk har det vært svært sterk motstand mot å slå sammen de kommunale NAV-tjenestene. I praksis innebærer dette i enkelte kommuner ansatte som sitter alene og betjener et kontor og forvalter ett fagområde. Dette kan medføre stor sårbarhet, økt sjanser for inhabilitet og risiko rundt manglende mulighet for faglig utvikling. Det har ved flere anledninger i disse kommunene de siste årene vært oppe til diskusjon, muligens også politisk behandling om man skal gå inn i mer forpliktende samarbeid uten at de har blitt enige. To av kommunene har inngått et

forpliktende vertskommunesamarbeid, en kommune har en muntlig samarbeidsavtale med delegasjoner til statlig NAV-leder, en annen kommune har ingen avtale men «låner» NAV-leder og de resterende har ikke ønsket sammenslåinger.

Siden NAV-leder der allerede i flere år har hatt et overordnet og tverrkommunalt ansvar på svært mange av de oppgavene som faktisk utgjør et NAV-kontor og kjenner alle kommunene godt, så vil jeg svært gjerne høre med han hvordan han gjennom sin ledelse navigerer i dette minelagte landskapet.

2.2 Case 2

Interkommunale barneverntjenester finnes det i dag mange av. Jeg mener derfor at dette er et relevant samarbeid å ta en nærmere kikk på i denne sammenhengen.

Jeg har snakket med en barnevernleder som har ansvar for denne tjenesten i 3 kommuner. Tjenesten er organisert under en kommunalsjef for helse og omsorg i vertskommunen. De er 9 ansatte, men betjener alle 3 kommunene og har et bredt nettverk av samarbeidsparter. Skoler, barnehager, helsestasjoner og ikke minst 3 rådmenn og 3 kommunestyre. Etableringen ble vedtatt i kommunestyrene i 2012 som en interkommunal tjeneste etter kommuneloven § 28-b, vertskommunemodell.

Selv om barnevernleder er organisert under en kommunalsjef er det et tjenesteområde som er både viktig og gjenstand for mye meninger og oppmerksomhet; fra både samarbeidsparter, politikere og media. Det kan også være et ekstremt konfliktfylt område med store krav til faglighet og kanskje mange «forståsegpåere» utenfor som ønsker å mene noe. Et lite søk i evalueringsrapporter for interkommunale barnevern viser at det nå er over 200 interkommunale barnevernsamarbeid i Norge. (Brandtzæg 2016, s. 18) Det vil derfor være svært interessant å undersøke hvordan denne barnevernlederen jobber med strategisk ledelse.

2.2 Case 3

Om det tredje caset tenkte jeg det kunne være interessant å se på en interkommunal økonomifunksjon. Dette er et samarbeid etter kommunelovens § 27 (et interkommunalt samarbeid som gis myndighet til å treffe avgjørelser som angår virksomhetens drift og organisering. Ledes av et styre) med 10 ansatte som skal betjene 3 kommuner.

Først tenkte jeg at dette er en stabsfunksjon som server alle enheter og er for nært knyttet til daglig drift til å være interessant i et strategisk ledelsesperspektiv, men så reflekterte jeg over den mengden av beslutninger som operasjonaliseres gjennom budsjettene, hvordan økonomisjefen jobber tett mot 3 rådmenn og 3 kommunestyre og hvordan det er økonomisjefen som står for en del av politikeropplæringa. Lederen sitter også i rådmennenes ledergrupper og er tett på alle etater. Dette tilsier at det kan være interessant å høre hvordan denne lederen jobber på tvers av tre organisasjoner.

3. Teori

I dette kapittelet vil jeg se nærmere på det teoretiske grunnlaget for å nærme meg den valgte problemstillingen. Det vil si at jeg vil redegjøre for noen sentrale begreper som er koblet opp til nettverkstematikken. Dernest vil jeg gå inn og teoretisere omkring nettverksledelse. Tilslutt i dette teorikapittelet vil jeg trekke opp noen modeller omkring strategisk ledelse slik vi kjenner dette fra den klassiske litteraturen som omhandler strategi. Formålet med å velge den teoretiske innfallsvinkel som jeg har gjort var for å få utviklet en teoretisk referanseramme som gjør det mulig for meg å studere ledelse og da spesifikt strategisk ledelse i en nettverkspreget forvaltning.

3.1 Begrepsavklaring

Norske kommuner har på forholdsvis få tiår gått igjennom flere modeller for hvordan best å drifte sin organisasjon og levere tjenester til sine innbyggere. Dette har som nevnt vært internasjonale trender som opprinnelig ofte har kommet fra privat næringsliv og industrien. Det begynte med hierarkisk styring gjennom teorier fra Public Administration, til markedsbasert tilpasning i fra New Public Management og nå ser vi tilpasninger til et samfunn i mye større grad preget av nettverk og utfordringer som ikke kan løses av en enhet (kommune, etat, organisasjon e.l.) alene; ofte omtalt som «wicked problems». (Begrepet ble brukt for å beskrive store samfunnsutfordringer som er vanskelige eller tilsynelatende uløselige på grunn av motsetninger, ufullstendigheter og spilleregler som hele tiden forandrer seg. Opphav H.Rittel)

Jeg vil kort forsøke å definere noen viktige begreper som har sentral betydning for den videre oppgaven. Listen kunne vært mye lenger men jeg begrenser meg til governance, nettverk og interkommunal organisering.

3.1.1 Governance

Den siste nevnte styringsformen omtales ofte som Governance. Det finnes ingen enkel og klar definisjon på begrepet, men Jacobsen forklarer det slik:

«Svært forenklet kan vi si at governance-tilnærmingen ser på offentlig styring som en dynamisk, kompleks og bare delvis forutsigbar prosess. Helt sentralt i denne tilnærmingen er tanken om at styring er noe «grenseoverskridende», det vil si at den skjer i skjæringsflaten mellom ulike

aktører. Styring ses altså som en prosess som inkluderer mange til dels svært ulike aktører, der ingen av aktørene alene kan løse problemene man står overfor, på en tilfredsstillende måte. I tillegg vil mange av disse aktørene være helt eller delvis autonome i forhold til hverandre, noe som innebærer at muligheten for bruk av hierarkisk basert makt er begrenset, og dermed styringen i stor grad må basere seg på dialog og forhandling.» (Jacobsen 2014 s. 22)

Ut fra denne definisjonen kan man også utlede at governance er forskjellig fra den klassiske måten å betrakte offentlig styring på der man har hatt fokus på de institusjonene som står for styring og deres struktur, kultur og personale. Tabell i fra Jacobsen gir et skjematisk bilde på de sentrale forskjellene mellom government- og governancetilnærmingen til offentlig styring:

Tabell 1: De sentrale forskjellene mellom government- og governancetilnærming til offentlig styring.

	Government	Governance
Styring gjennom...	Institusjoner	Prosesser
Empirisk fokus	Enkeltaktører (institusjoner)	Interaksjon mellom aktører
Relasjoner	Hierarkiske/vertikale	Horisontale og laterale
Styringsformer	Ordre, regler, strukturer	Dialog, forhandling

Tabellen er hentet fra Jacobsen 2014 s 23

Interkommunale samarbeid passer godt inn i dette bildet. Paradoksalt nok har interkommunalt samarbeid eksistert så lenge det har vært kommuner, så man kan kanskje ikke kalle det for en «ny» styringsform, men kompleksiteten, krav til effektivitet, mengden oppgaver, og utfordringsbildet for norske kommuner har økt enormt og utløst behov for nye måter å løse disse utfordringene på.

3.1.2 Nettverk

Et annet av de «magiske begrepene» som har vokst fram i forbindelse med diskusjonen om nye former for offentlig styring, er nettverk (Jakobsen, 2014)

Flere sentrale forskere på feltet hevder at «governance» egentlig dreier seg om studier av nettverk.

Definisjon av begrepet:

“We define a network form of organization as any collection of actors ($N > 2$) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and resolve disputes that may arise during the exchange” (Podolny og Page 1998:59, Fountain 2001)

Oversatt til norsk ser vi at denne definisjonen fremhever tre momenter som i sum skiller nettverk fra marked og hierarki:

- flere enn to aktører,
- som har gjentatte og vedvarende relasjoner,
- uten en formell autoritet som kan avklare konflikter. (Jacobsen, 2014 s.26)

3.1.3 Interkommunal organisering

Interkommunale samarbeid kan ses på som en form for nettverk og vi vet det har stor utbredelse i Norge i dag, men selv i vår digitale tidsalder har vi ingen nøyaktig statistikk på omfanget.

I 2006 utarbeidet Econ (2006) en rapport om interkommunalt samarbeid for KS. Her viste anslagene at hver kommune deltok i 14 forskjellige samarbeid. Det finnes mange ulike alternativer å organisere interkommunale samarbeid på, noe som også gir ulike meninger om hvordan man skal telle disse.

KS har utarbeidet en rapport «Introduksjonshefte Formelt Interkommunalt samarbeid» (2013) hvor de har definert følgende former for samarbeid:

- Vertskommunesamarbeid kommunelovens § 28 a-k
- Samkommune § 2a-2v
- Samarbeid kommunelovens § 27
- Interkommunale selskaper etter Lov om interkommunale selskaper (IKS)
- Aksjeselskaper

KS uttaler videre i heftet følgende om omfanget av interkommunalt samarbeid (s. 4):

«Til sammen er det om lag 850 formelle samarbeid i Norge, som fordeler seg med om lag like mange (om lag 200) § 27-samarbeid, vertskommunesamarbeid og interkommunale AS-er og om lag 250 IKS-er. Kommunene samarbeider lite innenfor de store kjerneoppgavene som barnehage, grunnskole og pleie og omsorg. Hver kommune deltar gjennomsnittlig i elleve interkommunale samarbeid. De største kommunene deltar gjennomsnittlig i flere samarbeid enn de andre kommunene. Kommuner med over 20 000 innbyggere samarbeider mest innenfor samferdsel og næringsutvikling, havn og kulturhus/kino – som oftest organisert som AS-er og IKS-er. Kommuner med færre enn 1500 innbyggere samarbeider mest innenfor barnevern og legevakt – som ofte organiseres som vertskommunesamarbeid. I tillegg til de formaliserte samarbeidsmodellene ansås det at det er halvparten så mange avtalebaserede interkommunale samarbeid.»

En annen måte å se på nettverk er å se på hva slags funksjon nettverket utøver eller oppgaver nettverket har ansvar for. Erik-Hans Klijn (2008) har definert tre typer nettverk:

- Politikernettverk er samlinger av aktører rundt en sak, der aktørene inngår i relasjon med hverandre for å påvirke utfallet i saken.
- Produksjonsnettverk er relasjoner mellom aktører, opprettet for å produsere en tjeneste eller et gode. (eks vertskommunesamarbeid)
- Styringsnettverk er nettverk med hensikt å koordinere beslutninger mellom ulike styrende organer. (eks regionråd)

I tillegg kan man i Askim et al 2008 finne en fjerde kategori som kommunen kan kjenne seg igjen i:

- Læringsnettverk er møteplasser der aktører utveksler informasjon rundt et saksområde. (eks KS Effektiviseringsnettverk)

(Jacobsen, 2014 s. 29)

3.2 Nettverksledelse

For å finne et teorigrunnlag knyttet til nettverksledelse er det flere å velge mellom. Siden ikke alle kan gjøres rede for her har jeg måttet avgrense meg.

I desemberutgaven i 2006 av *Public Administration Review* som omhandler «Collaborative Public Management» påpekes det et dramatisk skifte i syn på ledelse og styring av offentlige organisasjoner over til ledelse og styring *på tvers* av organisasjoner. Fokuset på hierarki må vike for fokus på nettverk og andre former for grenseoverskridende partnerskap. (Morse, 2008 s. 80)

Denhardt og Denhardt gir i sin artikkel «Leadership» (2009) klart uttrykk for at i tidligere definisjoner av ledelse hvor man har hatt fokus på makt og posisjon, der lederen forventes å utøve kontroll og makt over andre for å bevege de i en retning de ellers ikke ville valgt, så faller dette helt igjennom i dagens nettverksperspektiv hvor helt andre ferdigheter er nødvendig. De største utfordringene vi er satt til å løse i framtiden er de vi enda ikke vet om. I slike tilfeller vil tradisjonell oppfatning av planlegging, strategiarbeid og beredskapsplaner være av liten nytte. Slike forhold stiller andre krav til ledere og ledelse. (s.420) Konsekvensen er at ferdighetene man behøver som leder i nettverk er ikke basert på top-down ledelse (kontroll, delegering etc) eller at man utformer en visjon og implementerer den, men på at man engasjerer seg med medlemmer eller mulige nettverksmedlemmer for å sammen finne en felles visjon. Denhardt og Denhardt definerer det slik (s. 422):

«Leadership occurs where one member of a group or organization stimulates others to more clearly recognize their latent needs, desires and potentials and to work together toward their fulfilment.»

I denne definisjonen beveger vi oss vekk fra troen på makt og posisjon i hierarkiet. Ledelse anerkjennes som en pågående prosess mellom grupper, organisasjoner og nettverk og den anerkjenner at utøvelse av ledelse kan gå på omgang mellom gruppens medlemmer. De fortsetter videre med å definere fire kritiske mål for nettverksledelse

1. Fostering collaboration. Kan forstås som å legge til rette for samarbeid
2. Building resilience and adaptive capacity. Bygge motstandsdyktighet og kapasitet til å tilpasse seg

3. Resolving ethical concerns through dialog. Løse etiske utfordringer gjennom dialog
4. Engaging citizens. Engasjere innbyggere

3.2.1 AFMS

Agranoff og McGuire (2012) foretok en omfattende litteraturgjennomgang for å lete etter hvilke ferdigheter en nettverksleder må ha. De begynte med å spørre om det finnes en POSDCORB for ledelse av nettverk.

Akronymet «POSDCORB» ble utviklet av Gullick og Urwick (1937) og står for følgende hovedfunksjoner: Planning, Organizing, Staffing, Directing, COordinating, Reporting og Budgeting. Alle disse ferdighetene blir sett på som tradisjonelle og nødvendige kvaliteter for å lede og styre en offentlig organisasjon også i dag.

Forfatterne kom fram til at nettverksledelse best kan beskrives gjennom fire ledelsesfunksjoner eller «Collaborative Management Skills»[AFMS- funksjonene]:

- Activation
- Framing
- Mobilizing
- Synthesizing

(Agranoff og McGuire 2001a: 298-300, jf. Agranoff 2007 eller 2012)

Aktivisering handler om hvordan nettverk kommer i gang. Identifisere og rekruttere. Hvem tok initiativet til nettverket? Hvilke ble med? Og hvorfor akkurat disse? Enkelte som blir med innledningsvis, trekker seg kanskje senere (Berg 2008). Aktivisering er således også preget av avskallinger og stagnasjon (jf. Scharpf 1978 selective (de) activation of participants).

Fokusering og prioritering («Framing») handler langt på vei om utvikling av visjoner, retningslinjer og forpliktelser for nettverket. Herunder å bestemme hvordan beslutninger skal fattes, hvilke prosjekter som det skal arbeides med, og løse uenigheter om prosjektene eller prioriteringer. Bidra til å etablere identitet og kultur i nettverket.

Mobilisering handler om å skaffe tilveie tilstrekkelige ressurser, herunder bidrag fra de enkelte partnere mht økonomi, kompetanse/arbeidskraft, osv. Finansiell og kompetansemessig støtte fra eksterne «sponsorer» kan være viktig.

Syntetisering. I dette ligger det to nært beslektede elementer; valg av organisasjonsform for den daglige driften av nettverket, samt ivareta forandringer over tid. (Haug, 2008, s. 193-194) Sikre meningsfull samhandling mellom aktørene og legge til rette for forhold basert på tillit og jobbe for informasjonsutveksling.

Are Vegar Haug (2009) forsket i sin doktoravhandling «Lokaldemokrati på nett og i nett» også på dette med nettverksledelse. Han la til grunn skjemaet utarbeidet av Adizes (1980), kjent som PAIE, der han kategoriserer ledere i fire forskjellige roller. PAIE står for produsent, administrator, integrator og entreprenør. Are Vegar Haug fant i tillegg til disse 4 også to nye roller som han kaller nettverksdirigent og det dyadiske lederskap.

Det er her nærliggende å ta med en tabell fra avhandlingen til A.V. Haug

Tabell 2: Ledelsesroller og funksjoner i hierarki og nettverk

	Hierarki	Nettverk
Funksjoner	PODSCORB	AFMS
Roller	PAIE	?

Tabell hentet fra A.V. Haug, 2009 s. 197

Andre har også forsket på hva som skal til for å være leder i det offentlige. Van Wart beskrev i sin bok «Dynamics of Leadership in Public Service» (2005) til sammen 37 lederkompetanser som er nødvendig for å utøve ledelse i offentlig sektor. Disse vil være allmenngyldig både for å lede internt i organisasjonene, men også dersom men driver nettverksledelse.

3.2.2 Van Wart's Leadership Action Cycle

Tabell 3: Public Organizational Leadership Competencies

Traits	Skills	Behaviors
Self- confidence Decisiveness Resilience Energy Need for achievement Willingness to assume responsibility Flexibility Service mentality Personal integrity Emotional maturity	Communication Social skills Influence skills Analytic skills Technical skills Continual learning	Task oriented Monitoring and assessing work Operation planning Clarifying roles Informing Delegating Problem solving Managing innovation and creativity People oriented Consulting Planning and organizing personnel Developing staff Motivating Building and managing teams Managing personnel conflict Managing personnel change Organization oriented Scanning the environment Strategic planning Articulating the mission and vision Networking and partnering Performing general management functions Decision making Managing organizational change

Tabell hentet fra Van Wart 2005

Jeg velger og ikke å bruke tid og plass på å oversette alt dette, da hovedpoenget likevel kommer godt fram - det er mye som skal være på plass dersom man skal kalle seg en fullkommen leder i offentlig virksomhet.

3.3 Collaborative Management

Det vi skal se på videre er hva det betyr når vi tar høyde for de tidligere beskrevne endringene i dagens samfunn hvor mer og mer skjer på tvers av organisasjoner og ikke *i*. Hvordan utøve ledelse i en ny tid? Skal man lede nettverk eller lede på tvers av organisasjoner er det enda flere ting å tenke på eller ta hensyn til. R. Morse har i sin artikkel «Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance» (2008) gått igjennom litteratur og forskning for å finne hvilke *ytterligere*

kjennetegn, ferdigheter og adferd som er nødvendig for en nettverksleder. Han har kommet fram til følgende liste og det understrekes at dette er det man trenger i tillegg til den foregående listen.

3.3.1 Morse's Collaborative Leadership Competencies

Tabell 4: Collaborative Leadership Competencies

Collaborative leadership Competencies

Attributes	Skills	Behaviors
Collaborative mindset Passion toward outcomes Systems thinking Openness and risk taking Sense of mutuality and connectedness Humility	Self-management Strategic thinking Facilitation skills	Stakeholder identification Stakeholder assessment Strategic issue framing Convening working groups Facilitating mutual learning processes Inducing commitment Facilitating trusting relationships among partners

Tabell hentet fra Morse 2008, s 85

Disse lederkompetansene gjengitt i tabellen overfor representerer en grundig gjennomgang av hvilke ytterligere ferdigheter nettverksledere behøver.

Oversatt, men uten å gå nærmere inn i definisjonene ser det slik ut:

3.3.2 Personlige kjennetegn

Morse understreker her at det ikke nødvendigvis er kjennetegn man er født med, men at det er snakk om noe man kan tilegne seg.

A collaborative mindset - tankesett for samarbeid.

Passion towards outcomes- glød for resultater.

System thinking- systemtenkning.

Openness and risktaking- åpenhet og risikovillighet.

Sense of mutuality and connectedness- følelse av gjensidighet og fellesskap.

Humility- ydmykhet.

Disse seks kjennetegnene er grunnleggende for effektiv nettverksledelse. Det er viktig igjen å påpeke at disse kommer i tillegg til ferdighetene man trenger som "ordinær" leder - beskrevet som ferdigheter i Van Wart overfor. Likevel kan de være situasjoner der disse kan komme i konflikt med hverandre; for eksempel kan besluttsomhet stå i kontrast eller konflikt til den åpenhet og ydmykhet nettverksledere behøver.

3.3.3 Ferdigheter

Self-management -Selvledelse.

Strategic thinking - strategisk tenking.

Facilitation skills- evne til å fasilitere.

3.3.4 Adferd

Morse fortsetter vider å beskrive de siste elementene som er knyttet til adferd. Han påpeker at evner og ferdigheter bare er relevant dersom lederen kan omsette det til adferd; sette ting ut i handling.

Stakeholder identification and stakeholder assesment- identifisere og vurderer interessenter eller medlemmer.

Strategic issue framing - evne til å sette fokus på de viktige tingene.

Convening working groups - sammensetning av arbeidsgrupper.

Facilitating mutual learning processes - legge tilrette for gjensidige læringsprosesser.

Inducing commitment - skape forpliktelse, både i gruppen og utenfor gruppen.

Facilitating trusting relationships among partners - legge til rette for tillitsforhold mellom deltakerne.

Listen over typer adferd som er påkrevet for en nettsverksleder er ikke ment å være uttømmende, det finnes helt sikkert andre ting lederen må tenke på også, men det er et utgangspunkt for å definere hvordan nettsverkslederen skiller seg fra "linjelederen".

3.4 Strategisk ledelse

Strategisk ledelse lar seg vanskelig definere uten også å definere begrepet strategi.

I Wikipedia er strategi beskrevet som en leders plan eller angrepsmåte for å nå et mål. Det handler mer om *hva* som skal gjøres enn *hvordan* noe skal gjøres. Ordet kommer opprinnelig fra gresk «strategia» som betyr «generalkunst» eller «hærføring».

Strategi er også definert av Henry Mintzberg (1987) gjennom det han kaller de 5 P'er: plan pattern, positioning, perspective, ploy. Oversatt til norsk: plan, mønster (dannet av en rekke beslutninger), posisjonering, perspektiv og villedning.

Strategisk ledelse impliserer da handlingene en leder må gjøre for å sette strategien ut i livet. Dette kan virke banalt og selvforklarende, men i virkeligheten kan det være svært komplekst og det vil det kunne være vanskelig både for lederen selv og de ansatte å peke konkret på hva som ble gjort.

I boka «Strategic Management for the public services» definerer Paul Joyce (2004) strategisk ledelse med både en myk og en hard side. Den myke siden er når ledere benytter strategier som et sett med ideer for å engasjere egne ledere, medarbeidere og andre organisasjoner. I kort for å engasjere til endring og samarbeid (s. 2)

Den harde siden handler om å posisjonere organisasjonen sin og gjennomføring. Strategisk ledelse kan da ses på som et verktøy for å styre og påvirke adferd. Det dreier seg om handling, måloppnåelse og endring. Dette åpner også opp for risiko fordi feil eller dårlige strategier vil kunne medføre alvorlige konsekvenser for samfunnet, de offentlige ansatte og politikerne.

Strategisk ledelse er vanskelig å definere fordi den hele tiden endrer seg ut ifra hvordan rammebetingelsene endrer seg og det kan også ledes ulike strategier parallelt. Joyce beskriver hvordan en organisasjon kan ha fokus på strategisk ledelse utelukkende fordi det er forventet eller krevd. Det kan være for å få en organisasjon tilbake «på skinnene» eller det kan være for å lage en visjonær plan for de neste 10-20 årene. Eller alle disse elementene kan foregå samtidig (s. 3).

Det forutgående har omhandlet hvorfor det er viktig med strategisk ledelse; - for å engasjere, styre mot framtida, nå mål og endre organisasjonen. Det føles likevel nødvendig å være noe

mer konkret for hvorfor strategiske ledelse nå er så viktig for oss som ledere i offentlig sektor og hva det skal bidra til.

Mailboksen står jevnlig full av tilbud om utdanning i transformasjonsledelse, relasjonsledelse, kunnskapsledelse, prestasjonsledelse, innovasjonsledelse osv. Hva er det da som gjør strategisk ledelse til et viktig og riktig valg?

Som ledere i det offentlige blir vi større og større grad møtt med forventninger om å utvikle, nyskape, samarbeide, ligge i forkant, nå mål (gjerne motstridende), inspirere og hele tiden yte mer for mindre (ressurser). Dette samtidig som rammebetingelsene endrer seg, organisasjonene er komplekse, handlingsrom endres på bakgrunn av politikk og utfordringene vi er satt til å løse krever stadig fler av oss til å samarbeide på tvers av etater, organisasjoner, kulturer og forvaltningsnivå, eks integrering, forurensing, drop-outproblematikk.

I så henseende kan strategisk ledelse fremstå som et nyttig redskap og Joyces definisjon (s.6) kan oppsummere det hele:

«In summary, when it works, strategic management is a way of engaging people, getting their commitment, steering the organization into the future, framing efforts at reorganizing and redesigning for greater efficiency and quality, and forming partnerships and joint ventures with other organizations.»

“Oppsummert, når det virker, er strategisk ledelse en måte å engasjere mennesker, få de til å forplikte seg, styre organisasjonen inn i framtida, iverksette tiltak for å omorganisere og redesigne for å få økt effektivitet og kvalitet, inngå i partnerskap og samarbeid med andre organisasjoner.”

Slik kan det altså se ut når det virker, - det innebærer jo også at det vil oppstå tilfeller hvor det ikke virker eller feiler. Jeg nevnte også i et tidligere avsnitt hvordan dårlige strategier kunne medføre alvorlige konsekvenser for blant annet politikere. I denne sammenheng er det naturlig å påpeke at det motsatte av dette er kanskje vel så vanlig. Nemlig «dårlige» politikere (eller ansatte) som ødelegger gode strategier. Geoff Mulgan skriver i boka «The Art of Public Strategy» om hvordan det å ha et kortvarig perspektiv på arbeidet; som en valgperiode eller fram til jobbytte fort gir grunnlag for å unngå vanskelige eller upopulære beslutninger. Motstridende krefter som partipolitikk, medieekspertise og ønske om gjenvalg og taktisk spill

vil alle kunne resultere i at fremtiden ofres for nåtiden (s. 1 og 3). Jeg går ikke videre inn i disse mekanismene, men dette er viktige elementer for en strategisk leder å være kjent med og bevisst på.

3.5. Modeller for strategisk ledelse

Målet for oppgaven er å finne ut om og i så fall hvordan nettverksledere driver strategisk ledelse. Jeg er sikker på at de gjør det -i ulike former, men jeg er veldig usikker på om det ligger bevisste tanker om valg av modeller. Det blir jo straks også veldig teknisk når man legger modeller til grunn. Målsettingen blir da gjennom intervjuene å forsøke å kjenne igjen ord, begrep eller meninger som kan finnes igjen i litteraturen.

Det finnes mange ulike modeller for strategisk ledelse og siden det ikke er mulig eller hensiktsmessig å presentere alle her falt valget på Joyce (2004).

For en bredere referanse knyttet til området se f.eks. Mintzberg (1987), Bryson (2010) eller Bozeman (1990)

Jeg valgte å bygge på disse teoretiske modellene både fordi dette er kjent stoff fra litteraturen og forelesninger, og fordi jeg følte dette var modeller jeg kunne relatere meg til, som jeg da håper er relevante for andre offentlige ledere.

Joyce omtaler 4 modeller for strategisk ledelse og jeg vil kort forsøke å gjengi de her.

3.5.1 The classical planning model

Denne klassiske modellen for strategisk planlegging kan man kjenne igjen i det offentlige. Det er en rasjonell og logisk tilnærming til å sette mål og definere hva som skal til for å nå dem. Målene må være målbare og ha sammenheng med overordnet visjon for organisasjonene; eks en kommuneplan som beskriver en visjon og resultatmål og hvordan de enkelte enheters handlingsprogram viser tilbake på dette.

Modellen sier at denne mål- og resultatstyringen er den beste måte å forsikre seg om at offentlige ressurser blir brukt nøysomt og effektivt. Det handler om å sette tydelige mål, og delmål. Man må evaluere underveis og se på og vurdere – er vi i ferd med å nå målene vi satte oss. Det driftes ut fra klassisk en forvaltningsstruktur.

I møte med casene vil vi måtte se etter om de har utviklet en modell eller bevissthet som er strengt mål- og resultatorientert. I hvilke grad har de operasjonalisert sine mål og resultater, det vil si faller de inn under denne modellen?

Gitt at modellene står for dette så blir det viktig å finne ut hva skal vi høre etter i intervjuene for å identifisere om respondentene snakker om den ene eller det andre. Her vil selvfølgelig ord som mål- og resultatstyring være klare indikatorer, men også økonomiplan og handlingsprogram.

3.5.2 The businesslike strategic management model

Denne forretningsmodellen fikk sitt inntog på 80-tallet som et resultat av at man mente det offentlige forvaltet så mye penger at man for å spare måtte se på det mer som en forretningsdrift; hvor effektivitet og kostnadsbesparelse er kjerneverdier. Brukerne av offentlige tjenester skulle ses på som kunder og man skilte mellom bestiller og utfører. Makt og myndighet ble flyttet til førstelinja der tjenesteproduksjonen foregår samtidig som mellomledere stilte klare krav til kvalitet og måloppnåelse. Strategisk ledelse i denne sammenheng innebærer utarbeiding av mål- og disponeringsbrev og godkjenne planer for å gjennomføre dette. Mye av dette kjenner vi igjen fra litteraturen om NPM som kom samtidig og også fra daglig virke i deler av det offentlige, for eksempel NAV.

Siden denne modellen er hentet fra næringslivet er den i mye større grad bygd opp med forretningsterminologi. Det skal være en klar oppfatning i organisasjonen av å være leverandør av tjenester til kunder. Det skal også i organisasjonen være utviklet en klar forventning om at man skal jobbe for og levere kvalitet, produktivitet og kundetilfredshet. Det utvikles også ofte incentivsystemer som skal trigge ansatte til å opptre effektivt.

I denne modellen er lederne med sine tjenester leverandører, de er ikke politikktutformere, men realiserer bare politiske målsettinger. Her driftes det ikke ut fra en klassisk forvaltningsstruktur, men man tilpasser seg etterspørsel i markedet. Det er en mer transaksjonsorientert struktur og ledelse.

I intervjuene blir det viktig å se etter uttalelser som underbygger denne modellen, og det kan være begrep som nærhet til brukerne, belønning og service.

3.5.3 The visionary strategic planning model

Denne visjonære modellen tar et mye lengre perspektiv og hovedideen er å beskrive en ønsket framtid og så identifisere tiltakene som må til for å komme dit. Den handler om å utvikle en strategisk visjon, identifisere og jobbe etter kjerneverdier som igjen gir organisasjonen en felles kultur som virker som et «sosialt lim».

Begge disse to siste er modeller som i mye større grad går inn i en ledelses- og strategitenkning hvor du ikke er så opptatt av detaljer, men at lederne fristiller seg fra daglig drift og styrer og utvikler organisasjonen. Modellen fokuserer på kjerneverdier og visjoner. Hovedfokus er rettet mot å påvirke kulturene som råder i enheten der målet er å utvikle kulturer som kan realisere visjonen. Og det er særlig dette lederne konsentrerer seg om og vi får i mye større grad ledere som er transformasjonsledere; de utarbeider visjoner, jobber med kulturen og setter retningen for organisasjonen.

For å se etter dette i intervjuene må vi lete etter begreper som visjoner, kulturbygging, unngå daglig drift og verdier.

3.5.4 The foresight-based strategic management model

Denne framtidsretta modellen har flere likehetstrekk med den forrige som ble presentert, men i tillegg til å utarbeide en strategisk visjon der man utvikler tiltak som skal bringe deg til målet, så jobbes det i organisasjonen også med å utvikle områder med spesialekspertise og kapasitet. Det utvikles samarbeidsallianser med andre organisasjoner som man anser som hensiktsmessig for å nå målsettingene. Det beskrives som en form for intellektuell ledelse som skal engasjere både hjerte og hjerne hos medarbeiderne. Man anerkjenner at det er mye usikkerhet knyttet til et så langsiktig perspektiv og at både nye muligheter, endringer og trusler kan påvirke evnen til å nå målet og resultatet i seg selv. Selve ledelsesutøvelsen i dette krever spesielle ferdigheter og god dømmekraft.

Denne modellen er også orientert mot den strategiske visjonen, men her er det i mye større grad ut fra antatte scenarier. Man løfter ikke bare fram visjonen men prøver å se framtida og la framtida speiles gjennom ulike scenarier som organisasjonen skal velge. Man foretar vurderinger ut fra det scenaribaserte; gitt at vi velger den veien hva må vi da gjøre?

Dette er på mange måter det å tre inn i kunnskapssamfunnet ved å forsøke å forstå hvilke kompetanser og ferdigheter trenger vi for å håndtere det vi tror kommer i framtida. Hvilke

allianser og nettverk må vi koble oss opp mot i dag for å dekke våre behov i framtida. I ledelseslitteraturen omtales dette som kunnskapsledelse.

For å finne spor av dette hos respondentene må vi blant annet se etter uttalelser knyttet til kompetanseutvikling, samarbeid og involvering samt tegn på scenarietenking.

Jeg vil komme tilbake til disse modellene i analysen etter intervjuene. Beskrivelsen i dette kapitlet viser bare en liten av den litteraturen som finnes på området strategisk ledelse. Det er mange forskjellige modeller hvor det legges vekt på ulike ting. Det beskrives også ulike strategiske analyser man kan gjennomføre for å få tilgang på oversikter over alt fra historikk, nå-situasjon, styrker/svakheter i og for organisasjonen.

Intervjuene vil gi svar på om lederne utøver strategisk ledelse og i så fall hvordan, og først da vil vi kunne se om de anvender elementer av modellene og andre analyseverktøy.

3.6 Oppsummering teori

Jeg har i dette kapitlet forsøkt å gi et teoretisk fundament, både gjennom begrep og modeller for å kunne sette min forskning inn i en struktur og forståelse. Med teoretisk kunnskap om nettverk, nettverksledelse og strategiske modeller håper jeg å finne igjen dette når jeg tar det ut i praksisfeltet.

4. Metode

I dette kapitlet vil jeg beskrive mitt valg av metode og vitenskapelige tilnærming. Herunder også hvordan jeg samlet inn data gjennom intervjuer. Jeg vil også se på hvilke konsekvenser mine metodiske valg fikk (metodekritikk) og vurderinger i forhold til validitet og reliabilitet

4.1 Kvalitativ metode

Forskningens tema har vært retningsgivende for valg av metodisk tilnærming. Siden det er lite forskning på dette området fra før kunne det på mange måter vært interessant å gjennomføre en kvantitativ studie rettet mot interkommunale ledere, gjennom for eksempel en spørreundersøkelse, for på denne måten kanskje i enda større grad få fram noe som statistisk kan generaliseres og dermed bidra til større forskningsmessig gyldighet. Jeg har likevel gjennom hypotesen om at dette er et komplekst felt der lederne ikke har en «klarlagt» refleksjon rundt temaet enda og således må informasjonen hentes fram gjennom et kvalitativt opplegg.

Selv om kvantitativ og kvalitativ metode ofte blir satt opp mot hverandre så søker begge å samle inn informasjon på en systematisk måte, for så å analysere og tolke innsamlet materiale, og man kan si at begge metodene er like gode; -til hvert sitt bruk (Jacobsen, 2005 s. 40-41).

Kvalitativ metode har flere måter som brukes for å samle inn, tolke og organisere skriftlig datamateriale på. Alt fra observasjoner og samtaler med enkeltindivider til grupper. I kvalitativ forskning er målet å beskrive opplevelser, meninger og holdninger. I et fenomenologisk perspektiv vil en i følge Kvale og Brinkmann (2009) ta utgangspunkt i den enkeltes opplevelse. Hvordan personen opplever en situasjon, og hva en føler og tenker som er av betydning i den aktuelle situasjonen.

Innsamling av kvalitativ data kan gjøres gjennom åpne individuelle intervju, gruppeintervju, observasjon eller dokumentundersøking. For meg var det naturlig å velge åpne individuelle intervju som blei tatt opp før transkribering og analyse.

4.2 Individuelt intervju

Jeg har gjennomført intervjuene etter semistrukturert form. Kvale og Brinkmann (2009) definerer et semistrukturert livsverdenintervju som en søken etter å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden med henblikk på å fortolke betydningen av de beskrevne fenomenene (s.137). Det vil i praksis si at jeg har forberedte spørsmål i forkant, men også åpnet opp for intervjuobjektets egne kommentarer eller betraktninger underveis samt relevante tilleggsspørsmål for videre utdypning og avklaring fra meg.

Siden antagelsen delvis også bygger på at kanskje lederne selv ikke har omfattende innsikt i hva som er annerledes med deres ledelsesform er det også nødvendig å sette det inn i en forståelig kontekst og kanskje forklare litt mer underveis.

4.3 Oppgavens vitenskapsteoretiske tilnærming

Hensikten med forskningen er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten for at den skal bidra til utvikling av feltet. For å klare dette må det foreligge en tydelig strategi, en metode, for hvordan forskningen skal gjennomføres (Jacobsen, 2015). Metoden er det verktøyet som gir oss kunnskap og oppfyllelse av de metodiske krav og styrker konklusjonenes pålitelighet (Jacobsen 2015).

4.4 Utvalget for undersøkelsen

Valg av respondenter var i første runde en mental/tankemessig prosess der jeg foretok avveininger i ulike retninger. I nesten alle norske kommuner finnes det ulike konstellasjoner av interkommunale samarbeid, så det skulle i utgangspunktet ikke være vanskelig å finne kandidater. Som jeg har nevnt tidligere har jeg likevel vært opptatt av hvor i organisasjonen de interkommunale samarbeidene har vært organisert da jeg har en hypotese om at dette påvirker graden av strategisk ledelse. Både fordi det er naturlig at strategisk arbeid forankres høyt og det blir mer ordinær, daglig drift jo nærmere brukerne man er. I håp om å avdekke noe av dette har jeg valgt respondenter med noe ulik organisatorisk innplassering.

Praktisk gjennomførbarhet var selvfølgelig også et aspekt jeg tenkte mye på. Det var ikke tid eller anledning for lange avstander, så dermed ble geografi en faktor i utvalgsprosessen. Det var i utgangspunktet viktig at det i en hektisk hverdag var mulig å få gjennomført intervju uten at det innebar overnatting osv. Konsekvensene av dette var også at jeg vurderte hvordan det ville være å gjennomføre intervju over Skype. Jeg kom likevel ganske fort til den

konklusjonen at det var viktig med en «face-to-face seanse» for å få best mulig kvalitet i intervjuet. Nettopp slike settinger hvor man må snakke litt fram og tilbake for å avklare at man snakker om det samme, hvor utsagn må tolkes og kroppsspråk må tydes er det viktig å være i samme rom. Jeg gjennomfører en del videomøter i løpet av året, og opplever at de er aller best egnet der det skal gis informasjon eller opplæring. Er det behov for drøftinger, mer utveksling av synspunkt og å fatte beslutninger opplever jeg at videokonferanser ikke er tilfredsstillende. I følge Jacobsen (2015) medvirker ansikt til ansikt til større fortrolighet og personlig kontakt og dermed også til større grad av ærlighet enn når intervju blir gjennomført via tlf. eller internett.

Neste problemstilling ved valg av respondenter var min kjennskap til de som skulle intervjues. Jeg vil komme mer tilbake til dette litt senere, men falt ned på å vurdere dette som en fordel. Det er ingen personlige relasjoner eller privat omgang, men kjennskap gjennom det å jobbe i det samme feltet. Jeg har en stor bekjentskapskrets av ledere i både privat og offentlig sektor på hele østlandsområdet og det ville ikke gi mening at alle de skulle være ekskludert som intervjuobjekter bare gjennom å kjenne meg.

4.5. Innsamling av data

Fra jeg tok kontakt med de potensielle respondentene på telefonen, fikk avtalt tid og sted, sendt over intervjuguiden, gjennomført intervjuene og transkribert de tok det ca. 3 uker. De individuelle intervjuene hadde en varighet fra 45-60 minutter alle ble tatt opp på telefonen min med appen som heter «Taleopptak»

4.6. Intervjuguide

Jeg utarbeidet en intervjuguide (vedlagt) som jeg sendte på mail til respondentene etter at de hadde takket ja til å stille opp. Her innledet jeg med å si noe om hensikten med intervjuet og jeg presenterte problemstillingen: «Hvordan drive strategisk ledelse i en nettverkspreget forvaltning?» Jeg satt også inn et avsnitt fra innledningskapittelet og skrev inn definisjonen fra Paul Joyce på strategisk ledelse.

Jeg informerte også om varighet, anonymisering, muligheten for både sitatsjekk og det å trekke seg. I tillegg satte jeg til slutt inn de 5 hovedspørsmålene jeg ønsket å spørre slik at de kunne mentalt begynne å forberede seg. Alle disse tingene samlet var det jeg hadde vurdert skulle gi et godt grunnlag for å få til en god intervjusituasjon og gode svar.

4.7 Gjennomføring av undersøkelsen

Selve gjennomføringen av intervjuene var noe av det jeg grugledet meg mest til. Både fordi jeg var spent på om spørsmålene mine var gode nok til å få fram kunnskap og utsagn på et område som kan kalles noe mer ubevisst og om jeg ville klare å fange opp hvor jeg skulle be om utdypning og om jeg ville klare å holde samtalen på riktig spor.

Jeg hadde en plan på rekkefølgen jeg hadde tenkt å gjennomføre intervjuene som selvfølgelig falt i vasken før første intervju. Det endte derfor opp med at intervjuet jeg hadde tenkt å ta til slutt; når jeg hadde fått noe mer erfaring med settingen, ble gjennomført først. NAV-leder ble intervjuet i rolige omgivelser, på et tomt kontor en dag vi fikk til å møtes på Østlandet. Erfaringene med opptak, tidsangivelse og selve samtalen var gode, noe som gjorde at jeg var tryggere når jeg skulle inn i nye intervju. De to andre intervjuene ble gjennomført på mitt kontor på dager de andre lederne var på gjennomreise.

Jeg startet intervjuene med å si litt om feltet interkommunal ledelse og hvorfor jeg ønsket å forske på dette før jeg begynte å stille spørsmålene. Jeg la vekt på å bruke åpne spørsmål, lyttende kroppsholdning og noe «speiling» som også er metoder vi har hatt opplæring i i NAV. Dette er samtaleteknikker som skal engasjere, få folk til å snakke selv og hvor vi kan få til utdyping dersom vi trenger det. Det blir fort litt utenomstakk og bekreftende småord som skal «smøre samtalen», men det er noe jeg opplever som en naturlig kommunikasjonsform.

Intervjuguiden hadde jeg liggende foran meg slik at jeg skulle være sikker på å huske å stille alle spørsmålene.

Alle intervjuene gikk fint, lederne hadde mye på hjertet og jeg oppfattet at de syntes dette var interessant og at det også ga dem noe å reflektere over.

4.8 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet knyttes til om undersøkelsesopplegget er gjort på en *pålitelig* måte; kan vi stole på dataene som er samlet inn? Kunne studien vært foretatt av en annen forsker og ville man da kommet fram til samme resultat (Kvale og Brinkmann, 2009). Et mål da vil være at jeg som forsker med mine holdninger og valg underveis ikke påvirker hverken respondenten i intervjuprosessen eller analysen av data. Kvalitativ metode åpner for fortolkning og man må være bevisst på at erfaringer, forforståelse av begreper og fenomener kan farge materialet. Man kan si at det er en generell svakhet knyttet til kvalitative studier med få respondenter at så lenge man har med mennesker å gjøre; både forskeren og intervjuobjektene, så kan man neppe garantere at konteksten ikke påvirker. Troverdigheten knyttes dermed mer opp til om forskeren klarer å gjøre det tydelig for leseren hva hans/hennes rolle er og reflektere over den (Jacobsen, 2013, s 213).

Siden alle intervjuene ble tatt opp og transkribert og satt inn i en tabell opplevdes dette som en ekstra forsikring mot egen påvirkning og siden alle også fikk de samme spørsmålene og oppgaven baserer seg på sitater taler dette for at andre også ville kommet til samme resultat.

Validitet knyttes til om resultatene i studien er *gyldige*. Gjennom intervjuene opplevde jeg ærlige og reflekterte svar og jeg opplevde respondentene som troverdige. Det at intervjuobjektene på mange områder ga sammenfallende svar øker validiteten. Det er likevel en så liten studie at man kan ikke si at den har generell validitet – dette er uansett vanskelig med et kvalitativt studie, og vil kunne beskrives som en svakhet ved oppgaven. Jeg vurderer likevel mine data som valide for de tre deltakerne jeg har intervjuet.

4.9 Transkribering og analyse

Det er tidkrevende å gjennomføre og administrere individuell intervju; ikke minst er transkribering en tidkrevende øvelse – spesielt når «touchferdighetene» ikke er helt på topp. Transkribere betyr å skifte fra en form til en annen, å transformere, og alle intervjuene skulle da skrives ned ord for ord.

I transkriberingen var det svært krevende å forholde seg til det tidligere nevnte utenomsnakket, da det viser seg at vi ofte snakker i ufullstendige setninger og ofte endrer retning i formuleringene for å forklare ting. Det ordrette transkriberte muntlige språket kan framstå som usammenhengende og forvirret tale sier Kvale og Brinkmann (s. 195). Dette fikk jeg til gangs merke gjennom transkriberingsprosessen.

Jeg hadde lenge planlagt å outsource denne jobben, men forstod etter hvert at jeg nok trengte de gjennomgangene etterpå for å kunne hente ut essensen av innholdet. Jeg benyttet meg av en app (lite dataprogram) hvor jeg kunne sette ned hastigheten på samtalen. Det gjorde at jeg kunne henge med litt bedre med skrivinga, samtidig som det var noe forstyrrende at man hørtes nokså «intoksikert» ut. Jeg transkriberte det som kunne defineres som snakk/ord, men hoppet over pauser, mumling og notater om kroppsspråk. Der uttalelser har blitt satt inn i oppgaven og tabeller, har jeg gjort om fra muntlig språk til noe som gir bedre skriftlig mening, men uten å endre meningsinnholdet.

I analysen ble dataene gjennomgått flere ganger og jeg systematiserte og satte det inn i matriser fundert på spørsmålene jeg stilte og teorien jeg baserte meg på i teorikapittelet. Det ble en innholdsanalyse hvor jeg koblet teori og funn som jeg vil drøfte videre i neste kapittel. Siden tabellene inneholder et komprimert utvalg av hva respondentene svarte og det er mine vurderinger som har vært avgjørende for hva som er blitt med «over» er det klart at her ligger en av flere utfordringer for en forsker der man må være bevisst på å ikke la egne tolkninger og forforståelse komme fram.

4.10 Metodekritikk

Her gjør jeg meg etiske betraktninger og noen vurderinger av egen framgangsmåte

4.10.1 Etske betraktninger

Etske hensyn skal vurderes i alle ledd i forskningsprosessen. I kvalitativ forskning er forskeren en del av undersøkelsen på en måte som stiller krav til refleksjon over egen rolle og påvirkning gjennom hele prosess, og kvaliteten på arbeidet avgjøres av forskerens adferd og etske betraktninger gjennom prosessen (Kvale og Brinkmann, 2009).

Min faglige bakgrunn, kjennskap til emnet og arbeidsfeltene og respondentene for øvrig gir meg en forforståelse som påvirker spørsmål og analyse på godt og vondt. Jeg har etter beste evne vært bevisst dette i gjennom prosessen og håper at det styrker mer enn svekker resultatene.

I følge Kvale og Brinkmann er det en styrke når korte intervju spørsmål gir lange svar og at intervjueren i løpet av intervjuet forsøker å verifisere sine fortolkninger av svarene. Dette mener jeg å ha oppnådd i mine intervjuer når jeg ser igjennom transkripsjonen. Jeg ser likevel ikke bort fra at manglende erfaringen som intervjuer er en svakhet i oppgaven.

Resultatene av intervjuene er anonymisert da jeg ønsket at informantene skulle kunne snakke fritt. Det er derfor ikke søkt godkjenning fra NSD (Norsk samfunnsvitenskapelige datatjenesten) da dette ikke reguleres av personopplysningsloven. Respondentene fikk beskjed om at de fikk være anonyme og at de kunne trekke seg fra prosessen dersom de ønsket det. I tillegg fikk alle tilsendt alle sine uttalelser som er brukt i oppgaven (vedlagt) til sitatsjekk og med mulighet for innspill. Ingen hadde innvendinger eller kommentarer.

4.10.2 Vurderinger av egen framgangsmåte

Jeg opplevde som en stor fordel at jeg hadde forkunnskapen om selve fagområdet og temaet, e som gjorde det lettere for meg å gå mer i dybden og stille de oppfølgingsspørsmålene som gjorde at jeg kom dypere i materien. Det innebar også å ta avgjørelser underveis som for eksempel hvilke retninger jeg skulle forfølge videre i intervjuet. Intervjuguiden brukte jeg som et rammeverk, men jeg forsøkte ellers å la samtalen flyte fritt og la informantene dele sine tanker. Min kjennskap til informantene følte jeg var med på å skape en trygghet i settingen og også at de åpnet opp om mer enn de ville gjort med en vilkårlig fremmed. Det er likevel viktig å alltid ta en vurdering på hvordan dette påvirker forskningen siden det direkte påvirker påliteligheten og troverdigheten til oppgaven. Ved flere anledninger var det også krevende å holde tilbake og ikke gå inn i en rådgiverrolle eller stille oppfølgingsspørsmål mer relevant for å stille egen nysgjerrighet enn for forskningen. Jeg så gjennom transkripsjonen av intervjuene at kommunikasjonen til tider var uformell og at vi var innom tema som ikke var så relevant for oppgaven, men føler likevel at jeg klarte å beholde «forskerrollen» og holde fokus på å få fram respondentenes meninger og erfaringer.

I følge Jacobsen (2015) er nærheten nødvendig for å forstå respondenten, mens avstanden er viktig for å sette dataene inn i et videre perspektiv. I ettertid kan man jo spørre seg om større avstand til temaet ville gjort at jeg lettere undret meg, og stilt mer «undrende spørsmål» i stedet for å være så kjent med området, men jeg tenker samtidig det hadde vært vanskelig å gå inn i dette komplekse feltet uten forforståelse.

Hadde jeg hatt bedre tid ville jeg vurdert å gjennomført flere intervju med andre interkommunale ledere; mest fordi tematikken føles så aktuell at det ville være spennende å forske videre, men også for å få et større utvalg. Dette ville vært med på å styrke gyldigheten av oppgaven. Utvalget av informanter følte jeg at jeg traff godt med da jeg fikk fram hvordan det var på de ulike hierarkiske nivåene som også var noe av intensjonen.

Jeg følte det var vanskelig å forutse hvordan lederne ville respondere på spørsmålene mine og hvor mye de ville ha reflektert rundt, men jeg kunne kanskje i etterpåklokskapens klare lys hatt noen flere spørsmål og jobbet enda litt med å definere strategifeltet – altså hva strategisk ledelse var ment som i denne sammenhengen.

Selve valget av kvalitativ metode og semistrukturert intervju følte jeg passet godt tema og problemstilling selv om det som nevnt tidligere ville være interessant å gjennomført en større kvantitativ undersøkelse.

5. Presentasjon av funn og refleksjoner rundt problemstillingen

Som beskrevet tidligere var ønsket mitt å intervju interkommunale ledere for å få svar på flere problemstillinger knyttet til denne ledelsesformen. Først hvordan de driver ledelse i disse nettverkene, så mer konkret hvordan de driver strategisk ledelse i disse organisasjonene og til slutt hvilke lederferdigheter opplever de som viktig for å lede nettverk. Svarene de kom med var på bakgrunn av spørsmålene jeg hadde forberedt i intervjuguiden.

5.1 Hvordan er det å lede nettverk?

For å analysere intervjuene har jeg laget tre ulike tabeller der jeg har satt inn utsagn fra lederne som gir svar på de ulike problemstillingene (vedlegg 2). Jeg vil i dette kapittelet se på de konkrete uttalelsene lederne har knyttet til egenvurdering av sin egen hverdag, hvilke utfordringer de opplever og hvordan de leder.

5.1.1 Hvordan vil du si det er annerledes å være interkommunal leder enn «vanlig» leder?

På spørsmål 1 spurte jeg alle om hvordan de opplever det er annerledes å være interkommunal leder enn vanlig leder. En av lederne svarte da umiddelbart:

«Ja, det har jeg tenkt på nesten hver dag. Jeg synes det er komplekst å være leder for en interkommunal tjeneste.»

Alle tre lederne sier i ulike former noe om at de opplever det som komplekst og utfordrende. En annen kommenterer det slik:

«Den største forskjellen er jo at jeg lever i tre forskjellige kulturer og har folk ansatt i tre forskjellige kulturer.»

Denne lederen fremhever en problemstilling som nok ville være ukjent for de fleste andre ledere. De fleste vil ta som en selvfølge at du har dine ansatte rundt deg og kan jobbe med tilhørighet, prosesser og kultur uavhengig av andre. Mens her ser vi hvor komplekst det oppleves når kommunene som skal ledes har forskjellige kulturer og lederen endatil har ansatte som jobber lokalt og er en del av den stedlige kulturen, mens lederen skal lede alle og

skape én felles tjeneste. Dette bekreftes av en av de andre lederne som også har tilsvarende utfordringer:

«Vi har ikke ett felles kontor, så jeg er egentlig leder for ansatte som sitter på to plasser.»

Den kulturelle dimensjonen viser seg ikke bare i forhold til egne ansatte, men også i forhold til de andre ansatte i kommunen og særlig politikerne, noe vi ser igjennom denne uttalelsen:

«Jeg føler at i en kommune kan det være veldig overordnet og detaljer betyr ikke så mye,...Så da må du innrette deg i forhold til at det er på det nivået vi er. Så kan du jo komme til veldig detaljert og styrende, og da er det der du er, og så skal omstille deg til at her så kreves det at jeg er mer av den typen. Og så har du kanskje en tredje variant som er midt i mellom. -Det gjør jo noe med meg som leder. Du får jo alt fra veldig mange sider. Jeg blir veldig forvirra noen ganger».

En slik uttalelse gir oss andre følelsen av at det må være en ganske schizofren hverdag. Vi får dette inntrykket forsterket gjennom en tilsvarende uttalelse. Her kommer den sensitiviteten disse lederne må legge for dagen for å klare å navigere på en god måte enda bedre fram:

«Det er en balansegang at du ikke skal gå inn i det ene miljøet og fortelle at du drar med deg noe fra de andre. For ja, i utgangspunktet er alle veldig positive til overføringsverdier her, men ingen skal komme og fortelle meg hvordan jeg skal forholde meg likevel. Så det er en balansegang. Jeg føler at jeg må ha en veldig god dialog med alle lederne for at jeg skal kunne utøve god ledelse nedover. Og det er klart at jeg forholder meg til helt forskjellige rådmenn.»

Igjen ser vi dette store behovet for å tilpasse seg for å få gjennomslag i organisasjonene man er en del av.

Et svar som handler mer om den organisatoriske kompleksiteten får vi fra en leder som ikke opplever at kommunene er bevisst at det er mange som deler på en tjeneste:

«Det er jo helt konkret i forhold til hvilke fora er det vi skal delta i kommunen, i forhold til møte med samarbeidspartnere, i forhold til ledergruppa til rådmannen, i forhold til utviklingsprosjekt sammen med flere i kommunen. Det er ofte kommunen lite bevisste på – hva vi bør prioritere. De har nok et ganske tydelig og godt ønske om

at vi skal være med, ønsker å involvere oss, men fra det til å spørre hvorfor er det viktig for oss, og er det så viktig at vi skal bruke så mye tid på det? Det snakker vi veldig lite om. Og jeg tror ikke kommunene, inklusiv rådmannen egentlig reflekterer noe rundt det».

Også de to andre lederne har uttalelser knyttet til de organisatoriske utfordringene:

«Jeg kan ikke rapportere for hele tjenesten, jeg må rapportere for alle kommunene på alle tall og statistikker. Så jobben er ikke noe mindre krevende for det.» Videre sier lederen: «Jeg synes ikke alltid linjene fungerer sånn at du får med deg alt som de tenker at du skulle vært med på for å si det sånn – det som blir vedtatt politisk er det ikke noen rutine for at blir sendt til meg for at jeg skal følge det opp.»

Denne uttalelse framstår som ganske graverende, men antagelig som et godt eksempel på hvor mange tannhjul i systemet som skal spinne i riktig retning.

En siste problemstilling som jeg vil nevne her er opplevelsen av krysspress flere har. En leder kommenterer det her uten å fullføre setningen, men lar den henge i lufta:

«Det krysspresset du har, jeg tenker på når du sitter i ledergruppene da så blir du jo veldig ofte...»

En uttalelse som for så vidt sier mye om kompleksiteten i disse lederhverdagene. Ikke minst sier det oss noe om at dette nok er en ledelsesform som oppleves annerledes enn annen ledelse. Flere av lederne har erfaring som tidligere «ordinære» kommunale ledere som gir tyngde til uttalelsene om at dette er et komplekst landskap å lede i.

5.1.2 Hva opplever du som mest krevende i jobben?

På spørsmål nummer to spurte jeg hva de opplever som aller mest krevende i denne jobben. Et av de første utsagnene til å beskrive dette var lederen som sa:

«Det å være leder for en interkommunal tjeneste er veldig annerledes enn for de som ikke er det. Når du møter andre ledere i grupper, kurs eller interne opplæringsarenaer og når man deler sine utfordringer eller tanker om hvordan man vil gjøre ting så

forstår de ikke helt – man kan føle seg litt ensom som leder. Selv om du er mellomleder på likt nivå som mange andre så blir du allikevel veldig aleine.»

Leder- og kollegastøtte er viktig i alle jobber, men sannsynligvis enda viktigere jo mer kompleks og utfordrende hverdag du har. Paradoksalt nok synes det her som disse lederne får enda mindre av dette som en direkte konsekvens av organisasjonsformen de er satt til å lede. Når verken leder eller kollegaer på samme nivå, selv med sin beste vilje, er i stand til å sette seg inn i dette krysspresset og de særegne utfordringene organiseringen gir er det vanskelig å få riktig støtte og forståelse.

En annen leder uttaler at det kan være vanskelig å få gjennomslag for å gjennomføre endringer uten at nærmeste linjeleder er involvert:

«Det virker som at alle må få en beskjed ovenfra på at dette skal prioriteres».

Hvis vi går tilbake i nettverksteorien er dette en av de klassiske utfordringene med nettverksledelse; nemlig det å gjennomføre noe når du ikke har formell myndighet eller hierarkisk makt.

Det virker også som det er en utfordring at det ikke finnes en tilpasset struktur i kommunene for å ivareta sine interkommunale samarbeid. Dette gjør at de nærmest glemmer bort å involvere disse tjenestene i f.eks. budsjettprosesser. Dette underbygges av utsagnet:

«Jeg har vel egentlig aldri opplevd at det er rådmennene som etterspør og tar initiativ til den strukturen. Det er det jeg som må gjøre, og i mangelen på det så blir ting veldig ad hoc.»

Videre sier alle noe om at de opplever alle forventningene som krevende å forholde seg til og nesten umulig å innfri på. Best beskrives det av dette sitatet:

«Det er forventningene, ulike forventninger og mange forventninger fra de forskjellige ledda i kommunen, som egentlig nesten blir vanskelig å få innfridd totalt, hvis du ikke får til et interkommunalt samarbeid eller interkommunal satsning også i andre tjenester. I hvert fall i forhold til den tjenesten jeg skal ivareta, for det henger jo sammen med så mye annet.»

Denne lederen opplever det som krevende å være interkommunal i møte med det vi kan kalle en lineær organisasjon, det vil si det øvrige kommunale apparatet. Når nettverk møter «linja» eller hierarkiet er det vanskelig å fortsette å gjøre ting på samme måte som tidligere. Den interkommunale tjenesten er heller ikke lenger designet for å gjøre ting på forskjellige måter i de forskjellige kommunene og like viktig - de ulike kommunene; som opprinnelig har ment at det er en god idé å etablere en interkommunal organisasjon for å løse disse utfordringene, har heller ikke tatt grep for å samhandle på nye måter.

5.1.3 Hvordan jobber du med strategisk ledelse i det nettverket du leder?

På spørsmål om hvordan de jobber med strategisk ledelse i sin egen organisasjon var det noe mer krevende å få fram svar som pekte i retning av strategisk jobbing. Noe tror jeg skyldes at det i kommunene ligger som en forutsetning at man jobber strategisk gjennom handlingsplaner, budsjett og 4-årige økonomiplaner og at dette derfor ikke kom opp som en egen refleksjon. Det var likevel litt større forskjell mellom respondentene på dette spørsmålet, der noe nok også skyldtes kompleksiteten i hva enkelte sto oppe i på intervjuetidspunktet.

En leder var tydelig på at det var tatt grep for å bygge opp kompetanse i organisasjonen for å være en robust og fremtidsretta tjeneste:

«For å klare å bli en god tjeneste må vi i hvert fall ha folk som har kompetanse og kunnskap. Derfor har vi satsa på det. Og så tror jeg det ser ut som det lønner seg også, ved å ha folk som har den kompetansen sjøl istedenfor at du må drive å kjøpe inn etter behov. Det gjør at de ansatte blir tryggere på sin rolle også profesjonelt.»

Dette er et helt konkret grep som er tatt av en grunn. Lederen utdypet ikke videre hva slags strategisk vurdering som var lagt til grunn og om det var kjørt noen form for prosess for å komme dit, men vi må kunne anta at det i hvert fall ligger kompetanse og erfaring til grunn for en slik vurdering. I tillegg har denne lederen tatt noen litt ukonvensjonelle valg i rekrutteringsprosesser de har kjørt i tjenesten:

«Nå har vi ansatt folk litt på tvers av utdanninga, og har sett fordelene med det.»

Et utsagn begrunnet med at det blir en kvalitativt bedre tjeneste ved å ikke legge opp til en homogen masse av ansatte. Selv om alle jobber etter det samme lovverket skapes det mer dynamikk i organisasjonen når ulike fagutdanninger får jobbe sammen.

En av lederne står midt oppe i en omorganiseringsprosess der målet er å få tatt beslutninger om interkommunalt samarbeid, og har følgende uttalelse knyttet til strategisk jobbing:

«Det å passe på at en ser sammenhengen og totaliteten er jo viktig for å påpeke overfor rådmennene og de som skal ta beslutningene, -kommunalsjefene. ...Det er klart at den modellen vi har i dag er veldig utfordrende i forhold til det å få til prosjekt eller utvikling fordi at vi er spredt i ulike enheter som kanskje har litt motstridende mål så jeg tenker at en mer samordna og robust organisering er egentlig en forutsetning for å kunne utvikle tjenester med tanke på framtida, være innovative og nytenkende. Sånn som det er i dag er det kjempeutfordrende».

Mer enn en forklaring på hvordan det jobbes med strategisk ledelse så er dette en uttalelse som beskriver hvor umulig det faktisk er dersom det ikke finnes organisatoriske rammevilkår og handlingsrom. Lederen påpeker med all mulig tydelighet at for å utvikle tjenester, være innovativ og nytenkende i et nettverk så må det være en robust og samordna organisering i bunn som har felles mål.

5.1.4 Hvordan jobber du med strategisk ledelse i det politiske komplekse systemet?

På spørsmål om hvordan de jobber med strategisk ledelse i det politiske systemet var det merkbart en annen holdning som rådet blant respondentene, - nesten en fatalistisk tilnærming. Dette får vi tydelig beskrevet gjennom følgende uttalelse:

«Det er jo litt skremmende å se hvor stor grad av tilfeldigheter det er som gjør at ting blir sånn som de blir i kommunene. Når du legger fram en sak som er ganske komplisert så forutsetter du jo at alle har lest og at de har skjønt ikke sant, men realiteten er at lokalpolitikere i veldig varierende grad setter seg inn i dokumentasjonen. Og da er det en veldig stor fare for at de konkluderer ut fra den forforståelsen de har i fra før, som jo kan være fundamentert på veldig gyngende grunnlag.»

Sitatet bygger på erfaringen med å få igjennom likelydende politiske vedtak i flere kommuner og hvor vanskelig og tilfeldig dette kan oppleves. Den litt motløse holdningen til dette kommer fram i dette sitatet:

«Det å styre og påvirke det vet jeg rett og slett ikke om er mulig.»

En annen leder ser ut til å ha tilsvarende erfaring, noe vi kan anta ut fra denne kommentaren:

«I det politiske systemet så er det ikke vi som rår -du må bare håpe at de har tillitt og er fornøyd med jobben din og at du da får en veldig god dialog. Du vet aldri hva du får fokus på. Det kan være en sak du nesten ikke har jobba med i det hele tatt og den bare glir rett igjennom. Og du kan ha lagt ned mye arbeid og den henger seg opp i en detalj som du ikke tenkte på en gang.»

Forholdet mellom politikere og administrasjon kan mange ganger oppleves utfordrende. En leder har funnet sin måte å kommunisere med politikerne og beskriver sin strategiske tilnærming til dem på denne måten:

«Enkelt språk, ærlighet og at de føler seg likeverdige. ..Du må kjenne på om du kan være den samme personen der, som der, som der. Det må jeg faktisk kjenne på. Du må dra fram andre sider ved deg sjøl; det kommer an på hvor du er hen. –Du blir jo kjent med deg sjøl. Det blir en litt ensom jobb for det er ikke så mange som har det sånn. Når du kan forholde deg til bare en ledergruppe, ett ledernivå, så er jo alt mye enklere»

Det er tydelig at det oppleves som uforutsigbart og vanskelig å arbeide strategisk der man er avhengig av flere kommunestyres vedtak, samtidig som det setter store krav til selvinnsikt og refleksjon hos en leder for å kunne innta en slik holdning. Opplevelsen av å måtte personlighetsmessig tilpasse seg som leder til det politiske miljøet du til enhver tid er del av sier absolutt noe om hvor komplekst dette er.

5.1.5 Jobber du planmessig med strategisk ledelse og hvor mye tid benytter du til strategisk ledelse?

Alle sammen uttaler at de jobber planmessig med strategisk ledelse og noen at de til dels bruker mye tid på det. En av lederne uttaler:

«Jeg bruker nok mye tid på det, og strukturen på det er jo sånn sett gitt i forhold til de prosessene som en har i gang på det. Ikke minst i forhold til prosjektet og de prosessene som også er i kommunen til enhver tid i forhold til budsjett og handlingsplaner. Det er jo i stor grad det som styrer ting.»

Alle kommunale ledere er vant til strukturen knyttet til budsjett og økonomiplan og i og med at det ligger et fireårsperspektiv i dette arbeidet så gir det i seg selv et strategisk utgangspunkt. Nå trenger det likevel ikke være slik at man benytter den muligheten til å jobbe strategisk, for jeg tror det er mange, for ikke å si de fleste, fireårsplaner som har år 2-4 som kopi av år 1. Vi får ikke noe mer kunnskap om hvordan våre ledere tenker og jobber med dette her.

To av lederne er tydelige på at de har for dårlig tid til å jobbe strukturert strategisk, og en uttaler følgende:

«Denne jobben er vel ikke annerledes enn alle andre lederjobber sånn sett. Der tror jeg aldri noen føler at de har nok tid. Det er jo ikke bare at du har timene, du skal jo ha roen til å kunne tenke framover og annerledes også.»

En av lederne har valgt sin egen måte for å arbeide mer strategisk gjennom å gå i jevnlig veiledning, og mener dette har vært effektivt for arbeidet:

«Derfor har jeg også tatt meg tid til å gå i veiledning. Det har jeg kjempa meg til å få og det tenker jeg er den beste investeringa jeg har gjort. Det å ha lederstøtte er alfa og omega. Det er kanskje gjennom den veiledninga jeg også har klart å tenke mer strategisk. Hvordan kan jeg forme tjenesten, hvordan kan jeg få til de tinga som jeg har ambisjoner om uten at det bare blir en tanke som jeg ikke klarer å utøve.»

Vi ser her en leder som har både besluttet og prioritert noe som er ment å styrke både lederen og tjenesten.

En annen leder har også en refleksjon rundt temaet:

«Vi har jo kommet langt. Og vi klarer å dra med alle tre organisasjonene samtidig. Da har man på en måte lyktes.»

Selve uttalelsen er en form for dokumentasjon på at det skjer interessante ting og at man kan lykkes til tross for utfordrende miljø og rammebetingelser. Den gir likevel en opplevelse av at

det kan være like mye flaks som strategisk jobbing som ligger til grunn. Det kommer i hvert fall ikke fram hvordan man har jobbet systematisk og strukturert for å oppnå en på forhånd definert målsetting.

5.1.6 Oppsummering av «hvordan lede nettverk»

Det kommer etter min mening klart fram at disse interkommunale lederne har andre type jobber en vanlige kommunale ledere og de kommer med et sett utfordringer som både er krevende å løse og som det finnes lite støtte eller verktøy for å navigere i. De fremhever særlig dette med å forholde seg til ulike kulturer som utfordrende. Dette er også noe vi kan kjenne igjen fra litteraturen, for eksempel doktoravhandlingen til Are Vegar Haug (2009)

Det kan synes som at disse lederne istedenfor å jobbe etter instruks slik de fleste andre ledere gjør, så må de være aktivt oppsøkende og etterspørre beslutninger og prosesser som de egentlig burde være en naturlig del av for å kunne gjøre jobben sin.

Det er også tydelig at det er en ensom rolle da man har få til ingen kollegaer med de samme utfordringene og det er heller ikke tilrettelagt et system for lederstøtte. Selv med all mulig god vilje vil det være tilnærmet umulig for en rådmann eller kommunalsjef som ikke er interkommunal å gi tilpasset støtte til en som er det.

Når det gjelder forholdet til politikerne fremstår dette både interessant og betenkelig. De fleste store og avgjørende kommunale beslutninger fattes i kommunestyrene og våre leder gir uttrykk for at de til tider opplever dette som tilfeldig og svakt faglig fundert. Våre demokratiske prinsipper betinges av at så godt som alle er valgbare og skal på vegne av sine likeverdige kunne bidra og fatte avgjørelser på vegne av oss alle. Problemet oppstår dersom denne rollen ikke ivaretas på en god måte; enten ved at man ikke leser seg opp og forbereder seg eller dersom man ensidig lar egne holdninger og preferanser bli førende.

Det har i lang tid vært en debatt rundt dette om interkommunale organiseringer er en trussel mot demokratiet da man mener beslutninger tas lenger og lenger vekk fra lokalpolitikeren. I dette bildet kan man jo spørre seg om det er den interkommunale organisering som er en trussel mot demokratiet eller om det er politikerne selv som utgjør den trusselen?

5.2 Modeller for strategisk ledelse

Hvordan velger så lederne å jobbe med strategisk ledelse? Er det mulig å finne igjen de 4 modellene til Paul Joyce (1999) som ble presentert i teorikapittelet.

5.2.1 The classical planning model

I denne klassiske planleggingsmodellen som ble grundigere presentert i kapittel 4 ser vi at det er mål- og resultatstyring som blir sett på som den beste måten å forvalte de offentlige ressursene. Den er bygd på en rasjonell og logisk tilnærming der mål, delmål, evaluering, nøysomhet og effektivitet er nøkkelord.

Begrepene overfor vil det være naturlig å se etter i intervjuene sammen med uttrykk som økonomiplan og handlingsprogram

Det viste seg at alle respondentene gav oss uttalelser hvor det var det mulig å finne igjen spor av denne modellen for strategisk ledelse. Alle jobber i kommunal virksomhet og er derfor også vant til handlingsplaner, budsjetter og økonomiplaner og også strukturen som kommer gjennom dette arbeidet. En av lederne underbygger dette ved å si:

«Strukturen på det er gitt i forhold til de prosessene som vi er i gang med, ikke minst i forhold til prosjektet og de prosessene som også er i kommunen til enhver tid i forhold til budsjett og handlingsplaner. Det er jo i stor grad det som styrer ting.»

Her ser vi at dette er prosesser som foregår i kommunen i en eller annen form til enhver tid. En av de andre lederne sier også følgende:

«Jeg skriver tertialrapport, økonomiplan og årsrapport.»

Basert på disse sitatene kan vi anta at vi har ledere som forholder seg ganske strengt til målformuleringer og resultatkrav. Prosessene rundt budsjett og handlingsplaner gjør at de må skriftliggjøre mål for tjenesten og gjennom pålegg om for eksempel å tertialrapportere vil de måtte foreta evalueringer underveis for å vurdere om de er i ferd med å nå målene.

5.2.2 The businesslike strategic management model

Denne forretningsmodellen har fokus på at brukerne av offentlige tjenester skal ses på som kunder og man skal se på offentlig forvaltning mer som forretningsdrift. Man jobber etter bestiller-utfører konseptet og skal tilpasse seg etterspørselen i markedet samtidig som man setter klare krav til kvalitet, produktivitet og kundetilfredshet.

I intervjuene ser vi blant annet etter begreper som nærhet til brukere, belønning og service. Alle tre lederne har noen utsagn og deler av utsagn som gjør at vi kan kjenne igjen trekk fra modellen. I dette sitatet fra en av lederne ser vi kombinasjonen av kvalitet og produktivitet. Det er fokus på tjenesten til brukerne samtidig som det bestrebes å bruke så lite av fellesskapets midler som mulig:

«Økonomien er en ting. At man har et ansvar for å drifte tjenesten så billig som mulig. Og gi best mulig hjelp.»

Tilsvarende uttalelse kommer også fra en av de andre lederne:

«Det å sørge for at ressursene blir brukt best mulig. Både innfor stat og kommune er jo det viktigste.»

Med best mulig må vi her kunne anta at det ligger en fortolkning av best mulig kvalitet til lavest mulig pris. Den siste lederen har en uttalelse som setter oss på sporet av dette å levere tjenester med nærhet til brukerne:

«Jeg ville ha folk som var over hele linja, og at den organisasjonen skal føle nærhet til tjenesten.»

Det er ikke omfattende funn hos respondentene, men noe er det og sett i lys av at New Public Management har vært tilstede i kommunen i mange år nå så er det naturlige funn.

5.2.3 The visionary strategic planning model

Denne visjonære modellen tar et mye lengre perspektiv og hovedfokuset her er for leder å bygge en kultur som kan være med å realisere visjonen. Lederen fokuserer på verdier og transformasjonsledelse. I intervjuet gjaldt det å se etter begrep som visjoner, kulturbygging, unngå daglig drift og verdier.

En av lederne gir uttrykk for å jobbe med det «sosiale limet» som er viktig i denne modellen for å bygge en felles kultur:

«Klarer vi å få den følelsen av at vi er et lag nå... Vi hadde en sosial happening i høst. Hvor vi reiste til Kiel. Da er vi jo sammen hele tida. Blir veldig godt kjent med hverandre.»

Lederen synliggjør her at strategien som ligger bak det å ta med hele ansattgruppa på tur bygger på det å utvikle en felles kultur.

Det å jobbe strategisk er verken en engangshandling eller noe som man lykkes med på kort sikt.. I en organisasjon vil det kunne være mange steg på den veien for å komme dit. Blant annet det å frigjøre tid og skaffe seg handlingsrom er en øvelse man må igjennom. En av lederne forteller oss hvordan det er tenkt rundt dette:

«Det er derfor jeg har gjort de grepa i forhold til det å fjerne meg noe mer fra sak, for å kunne få tid til å være leder og ta tak i de tinga som jeg føler jeg aldri rekker over. Og som blir litt ad hoc stadig vekk. Det å fjerne seg noe fra sak skal gi en bevegelse i ansattgruppa på at de skal utvikle seg faglig. Jeg har en tanke bak det.»

Her ser vi at lederen jobber for å ta et steg opp for ikke å drukne i hverdagsproblemer og samtidig frigjøre tid til mer strategisk jobbing.

5.2.4 The foresight-based strategic management model

I den siste modellen som også er innrettet etter å jobbe etter visjoner, så er fokuset stort på å utarbeide scenarier, se på hvilke konsekvenser og valg det vil medføre og så utvikle tiltakene som skal bringe deg til målet. Det handler i særdeleshet om å forstå hvilke kompetanser og ferdigheter vi trenger for å håndtere det vi tror kommer i framtida. Det handler om nettverksbygging og kunnskapsledelse. I intervjuene må vi se etter begrep knyttet til kompetanseutvikling, samarbeid og involvering.

Den ene lederen uttaler seg tydelig om det bevisste valget som ble tatt ved å satse på kompetansebygging:

«Jeg måtte velge ut noen ting som jeg tenker at tjenesten min kan utvikle seg på som alle kommunene kan nyte godt av. Som kompetanse i tjenesten, som gjør at vi kan gi et tilbud som alle vil ha behov for uavhengig av hvilken kommune de bor i.»

Lederen forsterker dette videre ved å si:

«Jeg er opptatt av å ha en organisasjon som er fleksibel og endringsdyktig, sånn at den kan tilpasse seg de endringene som måtte komme. Uten at det blir for sårbart, og vi skal likevel være faglig gode og gjøre en god jobb.»

Begge disse sitatene er gode eksempel på en leder som har tatt bevisste, strategiske valg. Hun har valgt å satse på kompetanse i organisasjonen sin for å møte framtidens utfordringer. Det å jobbe med nettverk og allianser er også viktig selv om det ikke er lett, noe som kommenteres på denne måten:

«Det å få til gode samarbeid på tvers i alle kommunene er jo en utfordring som du har hele tida og som du må jobbe med kontinuerlig.»

Det var ikke mange uttalelser som kunne knyttes opp til denne modellen. Det kan både ha noe med spørsmålsformuleringene, men mest av alt krever denne formen for strategisk ledelse en høy grad av bevissthet og refleksjon i tillegg til og kanskje i omvendt rekkefølge; tid og kapasitet. Det vil være usannsynlig at man har kapasitet til å gå inn i denne type refleksjoner dersom man til enhver tid er opptatt med å slukke branner eller hele tiden står i tjenesteproduksjon. Først når man får frigjort seg fra dette vil det kunne være mulig gå inn i dette handlingsrommet. Vi ser derfor kun antydninger til jobbing etter denne foresight-modellen. For å kunne si at man jobber etter denne modellen kreves det mer strukturert og systematisk scenariejobbing.

5.2.5 Refleksjon over grad av strategisk ledelse i nettverk

Jeg har gjennom oppgaven fokusert på fire modeller for strategisk ledelse og jeg ønsker gjennom denne studien å se på i hvilken grad det er mulig å finne igjen disse hos

nettverksledere. Er det mulig ut ifra intervjuene å finne ut hva slags modeller for strategisk ledelse de benytter seg av og hvor mye?

I det jeg fant av strategisk ledelse så var det den klassiske planleggingsmodellen som dominerte. Her er fokuset rasjonelt og logisk med fokus på målsettinger, planer og evalueringer. På mange måter slik det klassiske kommunebyråkratiet er bygd opp.

Den andre – forretningsmodellen, finner vi også noe av og denne har en vridning mot markedstilpasning som vi fikk ved innføringen av NPM. Alle tre lederne har sitater som vi kan relatere til teorier rundt denne modellen. Vi ser at disse lederne er vant til å jobbe i de politiske beslutnings- og planleggingsprosessene som finnes i norske kommuner, og de virker til å forholde seg aktivt og strategisk til dette.

De andre modellene som handler om visjoner og kultur, normer og verdier, det å styre ut fra et kunnskapssamfunnsperspektiv synes å være vanskeligere å finne spor av.

Det jeg heller ikke finner antydning til, og som kanskje forklarer hvorfor vi får lite reelle utslag på de to visjonære modellene, er de ulike analysene som er vanlig å foreta i en organisasjon dersom man skal jobbe strategisk med noe. Det være seg som nevnt i teorikapitlet historiske analyser, nå-situasjonsanalyser, styrker/svakheter (swot) i og for organisasjonen. For å kunne stake ut en framtidig kurs er man avhengig av et kunnskapsgrunnlag og det ser ut til å være lite systematikk rundt arbeidet med dette.

Det må likevel nevnes at særlig en av lederne fremstår som å ha tatt aktive grep for å rigge seg for framtida og det ligger åpenbart et kunnskapsgrunnlag bak når man satser konkret på kompetanse og endre profesjonssammensetningen i tjenesten. Dette er trekk fra «The foresight-based strategic management model».

For å oppsummere hvor de ulike lederne plasserer seg kan vi innarbeide resultatene i en tabell. Respondentene nummereres også her fra 1-3

Tabell 5: Grad av tilbøyelighet til å bruke Joyces strategiske modeller

	Liten grad	Middels grad	Stor grad
Classical			1+2+3
Business		1+2+3	
Vision	2+3		
Fore-sight	3		

Alle sammen jobber som vi ser i stor grad etter den klassiske modellen. Jeg får også fram at alle tre jobber en del etter forretningsmodellen, mens to jobber i liten grad med visjonær strategisk jobbing og bare en får litt utslag på foresight modellen.

Hvis vi husker tilbake til Joyce i kapittel tre så beskrev han også strategisk ledelse med både en myk og en hard side. Den myke siden er når ledere benytter strategier som et sett med ideer for å engasjere egne ledere, medarbeidere og andre organisasjoner. Dette opplever jeg alle de tre lederne er bevisst og jobber aktivt med.

Den harde siden handlet om å posisjonere organisasjonen sin og gjennomføring. Strategisk ledelse er da verktøyet for å styre og påvirke adferd. Det dreier seg om handling, måloppnåelse og endring. Dette er kanskje noe vanskeligere å måle i «nuet» men grepene en av lederne gjør for å prøve å slå sammen flere kontor handler både om endring og måloppnåelse. Den andre lederen som satser aktivt på kompetansebygging og tilpasningsevne jobber også med å posisjonere organisasjonen sin for framtida.

Oppsummert finner vi ikke i stor skala strategier som jobber utover den klassiske byråkratiske rammen, og nettverksledelse bygges isteden på klassiske måter å jobbe på innenfor det byråkratiske paradigmet. Det ser heller ikke ut til å handle om vilje og evne, men mer at de blir tvunget inn «den samme formen» fordi de mangler handlingsrom og muligheter til å utvikle strategisk ledelse. Dette er et punkt jeg vil dra med videre inn i oppsummeringen.

5.3 Lederegenskaper

Det siste temaet jeg ønsket å undersøke med bakgrunn i informasjonen jeg fikk i intervjuene var hvilke lederegenskaper reflekterer lederne selv over at de trenger i møte med en kompleks forvaltning? Finner vi igjen noen av de særskilte trekkene nettverksledere hevdes å trenge som vi var innom i teorikapittelet? Vi gikk der i gjennom arbeidet til flere nettverksledelsesteoretikere. Jeg brukte mest plass på Morse (2008), men også Agranoff og McGuire (2012) og Are Vegard Haug (2009) ble løftet fram.

Det å be ledere selv reflektere over dette kan jo sannsynligvis, i beste fall, gi oss deler av bildet. Det er for det første krevende å skulle omtale seg selv som dyktig og kompetent og for det andre måtte man gå mye grundigere til verks både med spørsmålsformular og intervju av andre for å få et helhetlig og objektivt bilde på hvordan disse lederne fremstår. Det er likevel

interessant å høre hvordan de gjennom å fortelle om hverdagen og utfordringer gir oss innblikk i hvilke kompetanser de anvender. Vi kan trekke ut av samtalene noen trekk, og jeg skiller ikke her mellom lederne.

En av respondentene svarer når jeg spør om hvilke ferdigheter tror du at du som nettverksleder trenger:

«Det med relasjoner, kunne se andre løsninger og tenke utvikling, også er det viktig tror jeg å være ganske god diplomat. I dette landskapet ligger det veldig mye følelser lokalt, så det å finne noen felles løsninger og være litt pragmatisk tror jeg er viktig».

Her ser vi både et fokus på samarbeid og det å skape et fellesskap, bygge tillit og ydmykhet knyttet til forståelsen av at dette berører følelser hos andre.

En annen leder sier:

«Det må være et tillitsforhold mellom meg og de ansatte fordi de får mye ansvar sjøl og jeg må kunne stole på at de gjør jobben. Jeg er ikke der som de er daglig, så den enkelte må ta mer ansvar. Og det med å bevisstgjøre at de må søke etter kunnskap sjøl, -hva kan jeg spørre andre om og hva må jeg finne ut av sjøl.»

Her ser vi også fokuset på å bygge tillit og dette med å legge til rette for læring.

Et annet interessant sitat fra en leder som opplever å måtte tilpasse eller tone ned personlighet til hvor vedkommende befinner seg:

«Så kan du jo komme til en veldig detaljert og styrende kommune og da kreves det at jeg er mer av den typen. Det er en balansegang.»

Dette er jo ikke noe det stilles krav om noe sted, men fremstår derfor mer som en strategisk handling for å kunne få igjennom noe eller klare å flytte fokus over på det som er viktig. Dette er også en adferd vi kjenner igjen fra Morse's beskrivelse.

To av lederne har også uttalelser knyttet til systemtenkning. En sier:

«Du må klare å omstille deg og ha respekt for systemene.»

Mens den andre kommenterer det på denne måten:

«Du må tenke mer overordna hele tida fordi at du har ansvaret for alle kommunene. Du kan ikke tenke ditt lille felt; du må tenke konsekvenser og fordeler og ulemper for alle kommunene.»

Begge deler sitater som tilkjenner at nettverkslederne må ha en annen form for systemtenkning enn andre ledere.

Tilslutt fikk vi gjennom de øvrige sitatene i de foregående kapitlene godt innblikk i at disse lederne hadde lite struktur- og lederstøtte rundt seg. Det betyr at de i mye større grad enn andre må drive selvledelse. Dette er også en nøkkelferdighet for nettverksledere.

For å oppsummere trekk ved nettverksledere har jeg tatt modellen til Morse som ble gjennomgått i kapittel 4, hvor han beskriver hva slags kompetanse en nettverksleder trenger. Jeg velger å benytte denne modellen til Morse for å se hvor mye av dette våre ledere gjør.

Jeg har så oversatt den og avmerka med mørkere gråfarge hvilke kjennetegn, ferdigheter og adferd jeg fant igjen hos respondentene gjennom intervjuene. Det bør bemerkes at et punkt som ikke er avmerka ikke nødvendigvis betyr at de ikke gjør det eller ikke innehar ferdigheten, bare at jeg ikke fikk det fram i intervjuet.

Tabell 6: Morse's tabell for kompetanseområder hos nettverksledere (fritt oversatt etter Morse 2008)

Personlige kjennetegn	Ferdigheter	Adferd
Tankesett for samarbeid	Selvledelse	Identifisere og vurdere interessenter eller medlemmer
Glød for resultater	Strategisk tenking	Evne til å sette fokus på de viktige tingene
Systemtenkning	Evne til å fasilitere	Sammensetting av arbeidsgrupper
Åpenhet og risikovillighet		Legge til rette for gjensidige læringsprosesser
Følelse av gjensidighet og fellesskap		Skape forpliktelse; både i og utenfor gruppen
Ydmykhet		Legge til rette for tillitsforhold mellom deltakerne

De fleste punktene ser vi er mørkere grå, noe som betyr at det var sporbart i intervjuene. Noen var det derimot vanskeligere å finne igjen trekk av hos lederne. Som nevnt behøver det ikke bety at det ikke forekommer, men jeg vil likevel kort kommentere et par punkter.

Risikovillighet kan være helt nødvendig for å oppnå endringer, men vi har likevel et offentlig system hvor dette ikke verdsettes eller belønnes. Tvert i mot så jobbes det systematisk og iherdig med å redusere all risiko i det offentlige. Det er etter min mening derfor ikke rart at nettverkslederne ikke får utslag her.

Når det gjelder adferden å «identifisere og vurdere interessenter eller medlemmer» så er dette viktig for å få en god sammensetning av et nettverk – både hvem som skal delta i nettverket og hvilke personer som skal representere de som skal delta. I det offentlige er det antagelig i større grad andre mekanismer som påvirker hvem som deltar. Både politikk, geografi, kapasitet med mer er faktorer her og en nettverksleder kan oppleve at dette i liten grad er noe de kan påvirke.

Jeg nevnte også tidligere i oppgaven PAIE, – skjemaet presentert av Adize (1980) som beskriver 4 ulike lederroller (produsent, administrator, integrator og entreprenør) sammen med avhandlingen til A.V. Haug (2009) hvor han fant to nye roller; nettverksdirigenten og dyadisk nettverksledelse. Siden jeg ikke har beskrevet innholdet i disse rollene og heller ikke har vært på utkikk etter det i intervjuene kan jeg ikke knytte noe forskningsmessig tyngde til disse vurderingene, men på bakgrunn av intervjuene og gjennomgangen av casene er det lite som tyder på spor av disse nye rollene til Haug. Jeg finner ikke spor av at noen av disse lederne fremstår som «koblere» som trekker i tråder i kulissene, og det er heller ikke tegn til at disse lederne er del av noe «radarpar».

Når vi ser på de fire ledelsesfunksjonene som ble beskrevet av Agranoff og McGuire (2012) – AFMS, så ser vi at «aktivisering» ikke er så relevant i denne sammenhengen. Dette handler mer om hvordan et nettverk kommer i gang og hvem som er med. Siden alle våre nettverk er opprettet tilbake i tid er det vanskelig å si noe om hvordan de ble til og hvem som tok initiativ til etableringen.

«Fokusering og prioritering» er funksjonene hvor vi også finner igjen det visjonære, men også prioritering av oppgaver, retningslinjer, diplomati og beslutningsmodeller. Mange av disse begrepene kom opp i analysen av nettverksledelse og strategiske modeller slik at vi vet vi har ledere som jobber konkret med dette. Flere av disse oppgavene understøttes av det klassiske

kommunebyråkratiet samtidig som vi har sett på at dette fort kan komme i konflikt med det visjonære aspektet ved kommunal ledelse.

«Mobilisering» omhandler hvordan man blant annet skaffer tilveie kompetanse og finansiering. Dette har vi sett flere av lederne våre er opptatt av selv om nok finansiering i det offentlig antar en litt annen form enn i det private. Særlig har flere av lederne konkret uttrykt behovet for å sikre og kultivere kompetanse.

I begrepet «syntetisering» ligger ting som valg av organisasjonsform for den daglige driften, beslutningstaking, samt det å ivareta forandringer over tid. Våre ledere har alle gitt uttrykk for refleksjoner rundt hvordan de ønsker å organisere den daglige driften og hvilke utfordringer de også kan ha med det.

5.3.1 Oppsummering av trekk ved nettverksledere

Etter å ha vært innom AFMS, PAIE med Haugs tillegg og Morses trekk ved nettverksledere så er spørsmålet om vi finner igjen dette i casene. Teoriene har gitt oss både ny innsikt og begreper, men hva er det mulig å finne igjen hos disse nettverkslederne?

Som tidligere nevnt er det lett å synliggjøre at dette er utfordrende og komplekse lederjobber som skiller seg fra «de øvrige» kommunale lederjobbene. Spørsmålet blir likevel om dette er fordi de er nettverksledere eller om det er så komplekst fordi de har x - ganger så mye å gjøre som alle andre (x = hvor mange eiere)? Noe finner vi er relatert til selve nettverket – det å forholde seg til ulike kulturer og eiere med forskjellige prioriteringer. Andre utfordringer handler mer om at nettverkene forventes å opptre, jobbe og levere som de var en helt ordinær del av driften i alle kommunene de representerer. Det kan ikke defineres som nettverksledelse.

Det har ellers vært utfordrende å finne sammenhengen mellom teori og praksis. I beste fall må vi kunne si at teoretikerne beskriver dette på et overordnet nivå, men man kan også stille spørsmålet om de overhodet fanger virkeligheten.

Siden det er strategisk ledelse som har vært et av fokusområdene er det naturlig å knytte en kort kommentar til PAIE og dette med strategisk ledelse. Det er i entreprenør-rollen vi får beskrevet den visjonære lederen. Her beskrives den som gjennomfører visjonene sine

gjennom å skaffe seg støtte og bygge allianser og gjennom kreative løsninger. Denne lederen er energisk, karismatisk, risikovillig og til tider beskrevet som en cowboy.

På mange områder står denne beskrivelsen i ganske sterk kontrast til hvordan jeg har beskrevet den strategiske nettverkslederen. Her er det ingenting som tyder på at man oppnår målet ved å være cowboy, men snarere gjennom ydmykhet, forpliktelse, tillitsbygging og evne til å la andre få æren. Det kan ut i fra dette synes som det i nettverk er behov for en annen form for strateg, en annen strategisk lederrolle.

I tillegg ser vi hos lederne en velutviklet evne og sterk vilje til å tilpasse seg de skiftende omgivelsene. Alt ifra ulike politiske miljø, ulike rådmenn og de ulike kulturene som skal ledes eller smeltes sammen der høyeste kontekst hele tiden er gode tjenester. I dette ligger det mye strategisk jobbing, om enn på et annet nivå en Joyce beskrev det, og det er relevant ut fra et rekrutteringsperspektiv. Ikke alle ledere er like tilpasningsdyktige og sensitive satt overfor slike utfordringer. Nå kan det innvendes at det må da være måte på til ydmykhet, men jeg opplever ikke at det er det denne egenskapen handler om, men tvert i mot en evne til strategisk tilpasning der målet helliger middelet. Dette er hva man må gjøre for å oppnå det man ønsker.

Innledningsvis sa jeg noe om at fler og fler av framtidens samfunnsutfordringer må løses på tvers av organisasjoner og i nettverk og derfor er dette viktig kunnskap om hva slags ledere vi kan komme til å trenge mer av i framtida.

6. Implikasjoner av studien og veien videre

6.1 Hva, hvorfor og hvordan

Tema for hele oppgaven har vært å forske på ledelse i nettverk og særlig strategisk ledelse. Temaet nettverksledelse har kommet mer og mer inn i litteraturen de siste årene, og som fenomen er det noe vi ser stadig mer av. Det finnes likevel lite forskning på ledelse av nettverk og særlig strategisk ledelse i nettverk Etter både å ha praktisert selv på dette feltet og studert denne litteraturen så fant jeg at det var et svart hull knyttet til dette strategiske aspektet.

Teorien forteller oss at det er annerledes å lede nettverk og krever andre type lederferdigheter og lederroller. Jeg ønsket derfor å se på hvordan dette foregår i praksis og om teori og virkelighet samsvarer. Jeg utarbeidet dermed problemstillingen: «Hvordan lede og jobbe med strategisk ledelse i en nettverkspreget forvaltning?»

Jeg foretok deretter en kvalitativ undersøkelse i tre nettverksbaserte organisasjoner. Jeg henvendte meg til tre ulike interkommunale ledere som leverer helt forskjellige tjenester. De er organisert på ulike nivå i kommunen og har til dels forskjellig juridisk forankring. Alle er organisert etter kommunelovens paragrafer om vertskommunemodell, - to etter § 28-1b – administrativt vertskommunesamarbeid og én etter § 27- interkommunalt samarbeid.

Jeg ba så om å få intervju disse tre lederne og jeg benyttet et semistrukturert intervjuopplegg slik at jeg fikk stilt alle de samme spørsmålene, men de fikk også komme med sine egne kommentarer og tanker. Alle intervjuene ble så analysert med bakgrunn i spørsmål og problemstilling, og ut i fra perspektivet på nettverksledelse slik teoretikerne Agranoff, Morse og Haug beskriver det. I tillegg tok jeg for meg et strategisk ledelsesperspektiv slik dette kommer til uttrykk hos Joyce.

6.2 Funn

Den første refleksjonen jeg gjør meg etter å ha gått igjennom materialet er at dette er komplekse og utfordrende lederhverdager respondentene beretter om. Spørsmålet blir da om de er komplekse av riktig grunn? Nettverksledelse krever åpenbart sin leder, da den iboende utfordringen er å lede til dels uten opplevd myndighet. Man kan si det er fravær av autorativ

struktur (O'Toole m.fl. 1999), men er det dette som gjør at de opplever krevende hverdager? Alle lederne forteller om opplevelse knyttet til det å skulle forholde seg til mange ulike aktører og prøve å få gjennomslag for sine saker. Dette er en klassisk nettverksutfordring vi kjenner igjen fra teoriene.

Som jeg nevnte innledningsvis i oppgaven finnes det ingen manual for denne typen ledere og der er heller ikke en type leder man vanligvis rekrutterer. Dersom det handler om å slå sammen flere tjenester i flere kommuner vil det som regel være en av de «sammenslåtte» lederne som får jobben etter vurderinger av rettskrav. Det er derfor lite erfaringer der ute på å vurdere hva som trengs av ferdigheter for å lede nettverk. På samme måte vil det for en ny leder være vanskelig å vite noe om hvordan et nettverk er og hvordan det utvikler seg. Det er dermed fort å bli fanget av hverdagen og det naturlige ønsket om å levere gode, faglige tjenester uten at man reflekterer i særlig grad over de manglene man har rundt seg. Flere av lederne sier de mangler strukturer rundt seg, de opplever manglende forståelse og lav interesse fra ledere på samme nivå og over i tillegg til at alle tilbakemelder at det er ensomme jobber uten lederstøtte eller andre å snakke med.

Kort oppsummert så fant jeg at lederne i liten grad opptrer som nettverksledere slik vi finner det beskrevet og teoretisert i litteraturen. Lederne framstår i stor grad preget av ad-hoc tilnærming og styrt av gamle byråkratiske strukturer og tenkesett. Man finner med andre ord liten grad av rom for eller bevissthet omkring det å ta steget inn i nettverkssamfunnet på alvor. Dette kan framstå like mye som en systemsvakheter som ledertrekk.

Vi finner likevel igjen hos våre ledere mange av de beskrivelsene av kompetanser som Morse har funnet at nettverksledere trenger. Mange av disse er også knyttet til daglig drift og er et positivt funn som jeg opplever som en indikasjon på dyktige nettverksledere. Det som likevel er påfallende er nettverkets forhold til «moderorganisasjonene» sine.

Respondentene gir oss mange uttalelser knyttet til dette med struktur, rådmannens rolle, kommunale prosesser o.l. Her oppleves de mer som ofre for gamle rutiner og byråkratiske tradisjoner. Kommunene synes heller ikke som de har tatt innover seg i stor nok grad hvilke konsekvenser det har å etablere en interkommunal organisasjon. De har nærmest fått et annerledes barn i flokken og forventer samme resultat med den samme, gamle oppdragermetoden.

Kommunene har etablert en ny organisasjonsform, fordi man vurderte at dette var beste måten å løse disse utfordringene på, men har som organisasjon ikke tatt innover seg de grepene de må ta for å kunne følge opp og ivareta denne organisasjonsformen.

Interkommunale samarbeid ser derfor ut som om de ikke helt har funnet sin identitet eller plass i organisasjonene. Dette kan de heller ikke gjøre på egenhånd, men dette må forankres med kunnskap og forståelse på andre måter. Når det gjelder lederskapet som utvikles så er det ikke mulig å realisere eller etterstrebe en nettverkspreget forvaltning dersom det fortsettes å lede ut fra byråkratiske prinsipper. Det innebærer at nettverksforvaltning MÅ gå i lag med nettverksledelse.

Det ser likevel, og litt paradoksalt, ut til at disse tunge byråkratiske strukturene er så kjent og gjennomarbeidet at de til en viss grad, i seg selv garanterer for at oppdragene løses. Det skjer likevel ikke uten at disse lederne må ta mye mer ansvar enn andre ledere på samme nivå og til og med etterspørre kritisk info for selv å kunne levere. Dette er åpenbart svært samvittighetsfulle ledere, og kanskje med begrenset innsikt i å vite hva de burde kunnet forvente av både struktur, tilrettelegging og ledelse.

Når jeg har sett på dette med strategisk ledelse av nettverk i lys av Joyce sine modeller, så finner jeg at den mest beskrivende er den klassiske planleggingsmodellen. I tillegg er det et visst innslag av business-model. Derimot fant jeg nesten ingenting av det man også kan kalle moderne former for strategisk tenking. En tenking som er mye mer orientert mot et visjonært og transformativt lederskap, der det å påvirke kulturen og visjonene er det sentrale.

6.3 Implikasjonene av funn og veien videre

Gitt disse empiriske funnene så blir spørsmålet knyttet til konsekvensene av at disse lederne ikke klarer å bringe ledelse opp på et strategisk nivå i en nettverkspreget setting høyst aktuelt. En slik organisasjon kan framstå uten retning og fokus på det de driver med. Som en nettverksorganisasjon med mange eiere vil man kunne oppleve å bli dratt mellom de ulike eierne sine interesser uten at man med faglighet, integritet og strategiske ledelse kan begrunne og forsvare noen retningsvalg. Det kan også oppstå intern krangling, konkurranse og rivalisering og nettverksorganisasjonen klarer ikke å optimalisere driften. Dette igjen vil trolig føre til at organisasjonen ikke får ut potensialet, som igjen fører til dårlige resultater.

Synergiene organisasjonen ønsker seg gjennom å operere i en nettverksforvaltning får en heller ikke ut i ønsket grad.

Det neste relevante spørsmålet blir så hvordan skal man komme seg ut av dette? Hvilke forutsetninger må i så fall være på plass. Som første skritt på veien må det foreligge en erkjennelse og felles forståelse i organisasjonen av at dette er et problem. Det må erkjennes at det er en utfordring når man etablerer nettverksorganisasjoner at man ikke legger til rette for at de skal operere som nettverk, men forventer klassisk byråkrati og man gir ikke handlingsrom for mer moderne ledelse. Det betyr at man må introdusere en annen tenking og forståelse i organisasjonen, det må skapes nytt handlingsrom og det må lages nye roller. Ikke minst blir det viktig å finne ledere som er kompetente, villige og våger å ta det nye handlingsrommet.

Selve området strategisk ledelse i det offentlige er et spennende tema og denne forskningen knyttet til nettverk viser oss at det er mye tilfeldigheter og lite systematikk. Jeg tør våge påstanden at vi ville få tilsvarende resultater ved å se på ordinær offentlig forvaltning også. Det er naturlig å undre seg på om det ligger i det offentliges kultur at så lenge man er underlagt politisk ledelse med fireårsperspektiv så utvikles det ikke rom for strategisk ledelse - eller er det en unnlåtelsessynd fra lederne i det offentlige å ikke jobbe mer systematisk med å rigge oss for framtiden? Videre forskning på dette vil være nødvendig.

Når det gjelder nettverk i forvaltningen ville det være interessant å forske videre på hvordan man på bedre måter kan skape handlingsrom for denne ledelsesformen og hvordan man bedre kan sette i system de gode synergiene nettverksjobbing kan gi.

Litteraturliste

Bøker

- Agranoff, Robert (2012) *Collaborating to manage, A Primer for the Public Sector*, Washington: Georgetown university press.
- Baldersheim, H. og Rose, L.E.(2014) *Det kommunale laboratorium, Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*, Fagbokforlaget
- Baldersheim og Øgård (1997): *Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Baldersheim, Haug og Øgård m.fl (2011): *The Rise of the Networking Region, The Challenges of Regional Collaboration in a Globalized world*. Ashgate, Great Britain
- Bovaird, T. & E. Löffler (eds.)(2009): *Public Management and Governance*. London: Routledge.
- Cameron, K.S. og R.E. Quinn (2011): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey Bass, San Francisco
- Denhardt, R.B., J.V. Denhardt, & M.P. Aristigueta (2009): *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. London: Sage
- Haug, Are Vidar, (2009) *Lokaldemokratiet på nett og i nett*, doktoravhandling, Universitetet i Oslo
- Jacobsen, D.I (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget
- Jacobsen, D.I (2014) *Interkommunalt samarbeid i Norge. Former, funksjoner og effekter* Fagbokforlaget, Oslo
- Mandell, M, Keast, R and Agranoff, R(2014) *Network Theory in the Public, Sector Building new Theoretical Frameworks*, Routledge, USA

Kvale, S og Brinkmann, S (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal Norske Forlag AS

Artikler

Agranoff, Robert (2007) *Managing within networks, Adding Value to Public Organizations*. Washington: Georgetown university press

Baldersheim, H. M.fl. (red) (2008): *Mot den virtuelle kommunen. Studier i e-demokrati og e-forvaltning*. Bergen: Fagbokforlaget

Baldersheim, H., Pettersen, P., Rose L., Øgård, M. (2003): *Er smått så godt? Er stort så flott?. Analyser av kommunestrukturens betydning*, Kommunenes Sentralforbund: Oslo

Bozeman, B. & J.D. Straussman (1990): *Public Management Strategies*, New York: Free Press

Brandtzæg, A (2016): *Evaluering av interkommunale barneverntjenester i Sør Trøndelag*,

Bryson, John M. (2010): *"The Strategy Change Cycle"*. I Perry, J.L. (ed.): *The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership*. San Francisco, California : Jossey-Bass.

Denhardt and Denhardt (2011) in Bevir, M. (2011); *Leadership. The Sage Handbook of Governance*. London: Sage

Jensen, B (2015): *Samarbeid mellom kommuner og interkommunalt samarbeid*, Høgskolen i Hedemark

Joyce, P. (1999): *Strategic Management for the Public Service*. London: Open University.

Klijn, H. E. (2008): *Governance and governance networks in Europe. An assessment of ten years of research on the theme*. *Public Management Review*. Vol. 10 issue 4 2008,

Morse, R.S. (2008): *"Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance"*. I Morse, R.S. & T.F., Buss (eds): *Innovations in Public leadership Development*. New York: M.E. Sharpe

Mulagan, G. (2009): *The Art of Public Strategy. Mobilizing Power and Knowledge For the Common Good.*

Podolny, J. M. og K. L. Page (1998): *Network forms of organization.* Annual Review of Sociology

Powell, W.W. (1991): *Neither Market nor Hierarchy – Network Forms of Organization.* I Thompson G., J. Frances, R. Levacic, J. C. Mitchell (red.): *Markets, Hierarchies and Networks. The coordination of social life.* London: Sage Publications.

Strand, Torodd (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur,* Bergen: Fagbokforlaget

Van Wart (2008): *Leadership in Public Organizations. An Introduction.* N.Y. M.E. Sharpe

På nett

Introduksjonshefte Formelt Interkommunalt samarbeid (2013), KS

<http://www.ks.no/globalassets/introduksjonshefte-interkommunalt-samarbeid.pdf>

Meld. St. 14 (2014-2015) Kommunereformen – nye oppgaver til større kommuner

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-14-2014-2015/id2401505/>

Veileder, kommunal og regionaldepartementet, Vertskommunemodellen i kommuneloven § 28 a flg.

<https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/vedlegg/komm/veiledere/vertskommunemodellen.pdf>

NOU 2006: 7 Det lokale folkestyret i endring?— Om deltaking og engasjement i lokalpolitikken

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/NOU-2006-7/id428423/sec1>

Vedlegg

Intervjuguide

Intervjuguide til individuelle intervju

4,5 års studier skal nå rundes av med et forskningsprosjekt rettet mot kommunal ledelse. Jeg skriver en masteroppgave med tittel: «**Hvordan drive strategisk ledelse i en nettverkspreget forvaltning**», der jeg har her særlig fokus på interkommunale samarbeid.

Hypotesen min er at det er ganske annerledes å være leder av en interkommunal organisasjon enn å være «vanlig» leder i linja og jeg lurer særlig på hvordan du som leder jobber strategisk i en kompleks hverdag. Jeg håper du i forkant av intervjuet vil reflektere litt over dette.

Utdrag fra innledningen i oppgaven:

«En interkommunal organisering kan ses på som verktøyet man bruker for å oppnå noe; primært gode, forsvarlige tjenester til brukerne. Initiativet til dette kan komme mange steder fra; både politisk, administrativ ledelse eller fra fagfolkene. Jeg går ikke nærmere inn i disse begrunnelsene men velger å fokusere på hvordan ledelsen av disse organisasjonene foregår, og ikke da den daglige driften og ledelsen av ansatte, men det strategiske aspektet. Hvordan sette retning i en slik nettverksorganisasjon og hvordan jobber for å nå målsetninger? Da blir også fagområdet strategisk ledelse straks mer relevant. Hvordan jobber man i offentlig forvaltning med strategisk ledelse, og ikke minst det jeg ønsker å finne svar på: Hvordan drive strategisk ledelse i en nettverkspreget forvaltning.»

En av definisjonene jeg har brukt i oppgaven på strategisk ledelse er fra Paul Joyce:

Strategisk ledelse er en måte å engasjere mennesker, få de til å forplikte seg, styre organisasjonen inn i framtida, iverksette tiltak for å omorganisere og redesigne for å få økt effektivitet og kvalitet, inngå i partnerskap og samarbeid med andre organisasjoner.»

Varighet på intervjuet: inntil en time

Jeg kommer til å bruke båndopptager. Informasjon vil bli anonymisert og du kan få sitatsjekk. Dersom du skulle ønske å trekke deg er det også lov.

Spørsmål:

- Du er leder for et interkommunalt samarbeid, hvordan vil du si at det er annerledes en å være «vanlig leder»
- Hva opplever du som mest krevende i jobben

- Hvordan jobber du med strategisk ledelse i det nettverket du leder
- Jobber du planmessig med strategisk ledelse.
- Hvor mye tid benytter du til strategisk ledelse. I hvilken grad dominerer det arbeidet ditt

Underspørsmål:

- Er det noe annet du ønsker å formidle

Takk for at du ville stille opp på intervjuet!

Intervju analyseskjema 1

	Hvordan vil du si at det er annerledes å være interkommunal leder enn vanlig leder?
R 1	<p>Det er jo helt konkret i forhold til hvilke fora er det vi skal delta i kommunen, i forhold til møte med samarbeidspartnere, i forhold til ledergruppa til rådmannen, i forhold til utviklingsprosjekt sammen med flere i kommunen. Det er ofte kommunen lite bevisste på – hva vi bør prioritere. De har nok et ganske tydelig og godt ønske om at vi skal være med, ønsker å involvere oss, men fra det til å spørre hvorfor er det viktig for oss, og er det så viktig at vi skal bruke så mye tid på det? Det snakker vi veldig lite om. Og jeg tror ikke kommunene, inklusiv rådmannen egentlig reflekterer noe rundt det.</p> <p>Du må jo gjøre noen prioriteringer og så er det jo i varierende grad hvor bevisste eller hvor forankra de er, men..</p> <p>Det er i hvert fall viktig at en som leder i det landskapet der har noen tydelige bilder på hva en ønsker å prioritere og hva en ikke ønsker å prioriterer</p>
R 2	<p>Ja, det har jeg tenkt nesten på hver dag. Jeg synes det er komplekst da å være leder for en interkommunal tjeneste.</p> <p>Det som er en utfordring for meg i forhold til personal er jo at jeg har to kontorer, vi har ikke ett felles kontor, så jeg er egentlig leder for ansatte som sitter på to plasser.</p> <p>Andre utfordringer er jo at alle tenker at det skal spares så mye ressurser.</p> <p>Jeg kan ikke rapportere for hele tjenesten jeg, må rapportere for tre kommuner på alle tall og statistikker. Så jobben er ikke noe mindre krevende for det.</p> <p>Du har jo forventninger politisk og administrativt i de to andre kommunen på at du skal følge opp det som de satser på og det de ønsker man skal jobbe. Du kan ikke bare drive tjenesten ut i fra den ene kommunen som du er ansatt i, du må prøve å ivareta noen behov i de andre kommunene også...jeg synes det kan være en utfordring. Jeg synes ikke alltid linjene fungerer sånn at du får med deg alt som de tenker at du skulle vært med på for å si det sånn – det som blir vedtatt politisk er det ikke noen rutine for at blir sendt til meg for at jeg skal følge det opp.</p> <p>Det jeg da har vært opptatt av – og det er kanskje der min strategi kommer inn da – det er at jeg har vært opptatt av at tjenesten skal</p>

	<p>framstå så like som mulig i alle tre kommunene, sånn at vi har våre satsningsområder og de skal oppleve at det møter én tjeneste om det er i den ene eller den andre kommunen.</p> <p>Det er en kultur som må endres også i hele organisasjonen, fordi saker som har blitt meldt til barnevernet før skal ikke nå meldes til barnevernet. I den ene kommunen så har det vært nitidig arbeid akkurat på det – hva skal meldes til barnevernet og hva tar vi faktisk inn</p>
R 3	<p>Den største forskjellen er jo at jeg lever i tre forskjellige kulturer og har folk ansatt i tre forskjellige kulturer.</p> <p>Det er en balansegang at du ikke skal gå inn i det ene miljøet og fortelle at du drar med deg noe fra de andre. For ja, i utgangspunktet er alle veldig positive til overføringsverdier her, men ingen skal komme og fortelle meg hvordan jeg skal forholde meg likevel. Så det er en balansegang. Jeg føler at jeg må ha en veldig god dialog med alle lederne for at jeg skal kunne utøve god ledelse nedover. Og det er klart at jeg forholder meg til tre helt forskjellige rådmenn.</p> <p>Jeg føler at i en kommune kan det være veldig overordnet og detaljer betyr ikke så mye, mens vi er jo opptatt til syvende og sist av mye detaljer for å få ting til å gå. Så da må du innrette deg i forhold til at det er på det nivået vi er. Så kan du jo komme til veldig detaljert og styrende, og da er det der du er, og så skal omstille deg til at her så kreves det at jeg er mer av den typen. Og så har du kanskje en tredje variant som er midt i mellom. -Det gjør jo noe med meg som leder</p> <p>Du får jo alt fra veldig mange sider, og jeg blir veldig forvirra noen ganger</p> <p>Det krysspresset du har, jeg tenker på når du sitter i ledergruppene da så blir du jo veldig ofte...</p> <p>Jeg er ikke opptatt av at vi skal være fysisk ett sted. Det hadde jo vært det enkleste å samle alle fysisk ett sted, men jeg da mister vi så mye av den organisasjonen vi skal betjene. Så der har jeg endra oppfatning i løpet av disse åra, for det enkleste for meg hadde vært om alle hadde vært samla ett sted. Men hvis vi skal gi et godt resultat og en god tjeneste ut så må vi være litt mere en del av der vi jobber</p>
	Hva opplever du som mest krevende i jobben?
R 1	<p>Det å sørge for at ressursene blir brukt best mulig. Både innenfor stat og kommune er det det viktigste. Og det handler også om å bruke folk på det de er best på, ikke bare kroner og øre, men også de menneskelige ressursene. Få til organisering og spesialisering og tenke fag og få til best mulig tjenester til brukerne innenfor rammene.</p>

	<p>Det er ganske utfordrende egentlig og spesielt fordi vi er i en organisering som er litt midlertidig. Det er masse å gå på fra kommunen sin side i forhold til det med struktur. Hvilke forventninger de har i forhold til årsrapportering, budsjettprosesser, møter i forhold til å koordinere og samarbeide. Jeg har vel egentlig aldri opplevd at det er rådmennene som etterspør og tar initiativ til den strukturen. Det er det jeg som må gjøre, og i mangelen på det så blir ting sånn veldig ad hoc.</p>
R 2	<p>Det er forventningene, ulike forventninger og mange forventninger fra de forskjellige ledda i kommunen. Som egentlig nesten blir vanskelig å få innfridd totalt, hvis du ikke får til et interkommunalt samarbeid eller interkommunal satsning også i andre tjenester. I hvert fall i forhold til den tjenesten jeg skal ivareta, for det henger jo sammen med så mye annet. Hvis du skal tenke at jeg har drevet med strategisk ledelse så er det i det at jeg har måttet velge meg ut noe som jeg tenker at barneverntjenesten kan utvikle seg på som alle tre kommunene kan nyte godt av. Som kompetanse i tjenesten, som gjør at vi kan gi et tilbud som alle vil ha behov for uavhengig av hvilken kommune de bor i.</p> <p>Det å være leder for en interkommunal tjeneste er veldig annerledes enn for de som ikke er det. Når du møter andre leder i grupper, kurs eller interne opplæringsarenaer og når man deler sine utfordringer eller tanker om hvordan man vil gjøre ting så forstår de ikke helt – man kan føle seg litt ensom som leder. Selv om du er mellomleder på likt nivå som mange andre så blir du allikevel veldig aleine.</p> <p>Det med å overbevise folk om at det er en annen tjeneste nå enn det har vært. Det er mange som har med seg en historie med det som var og det å skjønne at det er jo ikke de samme folka som jobber her engang. Det er liksom sånn - det er mange ting ved den sammenslåinga</p>
R 3	<p>Det er klart at det å holde orden på tre kommuner, i forhold til alt som skjer, som du egentlig må - det er krevende. Og det er jo slik alle sier at alt vi gjør må vi gjøre tre ganger, eller tre vi gjør det jo egentlig seks ganger og fordi at vi har jo flere regnskap. Det er å klare å holde fokus der du er, og være der.</p> <p>Det å se alle i en sånn organisasjon..</p> <p>Og så skal vi prøve å lage en felles plattform, men forholde oss til tre forskjellige kulturer, men det går jo ikke det - vi må tilpasse oss de miljøa vi er i. Fordelene igjen er jo at vi får kompetanse på veldig mange forskjellige vinklinger</p> <p>Jeg tenker at har jeg faktisk gjort jobben min nå for rådmannen for eksempel? Føler han nå at han får den hjelpa han trenger av meg?</p>

	<p>Jeg ser jo nå når vi har prøvd å innføre e-handel i alle tre kommune, og hun som er prosjektansvarlig møter da helt forskjellige holdninger i kommunene. Det er krevende fordi du kommer dit og skal gjøre en god jobb. Alle skal ha gjennomført det, men hvor djupt stikker det i de - det er jo noe helt annet. Der synes jeg vi har fått et veldig godt eksempel igjen på at kommunene er veldig forskjellige.</p> <p>Det virker som at alle må få en beskjed ovenfra på at dette skal prioriteres, - dette skal gjøres.</p>
	<p>Hvordan jobber du med strategisk ledelse i det nettverket du leder?</p>
R 1	<p>Det å passe på at en ser sammenhengen og totaliteten er jo viktig for å påpeke overfor rådmennene og de som skal ta beslutningene, - kommunalsjefene</p> <p>Det er klart at den modellen vi har i dag er veldig utfordrende i forhold til det å få til prosjekt eller utvikling fordi at vi er spredt i ulike enheter som kanskje har litt motstridende mål så jeg tenker at en mer samordna og robust organisering er egentlig en forutsetning for å kunne utvikle tjenester med tanke på framtida, være innovative og nytenkende. Sånn som det er i dag er det kjempeutfordrende</p>
R 2	<p>For å klare å bli en god tjeneste må vi i hvert fall ha folk som har kompetanse og kunnskap. Derfor har vi satsa på det. Og så tror jeg det ser ut som det lønner seg også, ved å ha folk som har den kompetansen sjøl istedenfor at du må drive å kjøpe inn etter behov. Det gjør at de ansatte blir tryggere på sin rolle også profesjonelt.</p> <p>Nå har vi ansatt folk litt på tvers av utdanninga, og har sett fordelene med det.</p>
R 3	<p>De som sitter i en kommune jobber gjerne mest mot den kommunen. Det er noen stillinger som jobber like mye mot alle, men også har du noen som jobber veldig mye kanskje mot bare en kommune og to kommuner og sånn. Og det er klart at de forholder seg til de lederne og folka i den kommune de for eksempel fører regnskap for.</p> <p>Jeg er jo veldig opptatt av at alle skal være glade i jobben sin og synes at de utgjør en forskjell. Og da er det jo å prøve å få det så likt som mulig sånn at vi har den fellesarenaen.</p> <p>Og du får jo muligheten til å påvirke når du er leder i små kommuner som det vi er. For det første stoler jo ledelsen på deg og de har så mange oppgaver at de gir deg frihet og muligheter som veldig mange ikke opplever maken til tror jeg.</p>
	<p>Hvordan jobber du med strategisk ledelse i det politiske komplekse systemet?</p>

R 1	<p>De politiske beslutningene er jo veldig vanskelige å styre.</p> <p>I neste omgang skal rådmennene forhåpentligvis bli enige om en felles saksutredning som da skal besluttes i alle kommunene. Og så får vi se hva slags handlingsrom vi har. Jeg tror ikke vi, eller jeg kan i hvert fall ikke være så pass ambisiøs at jeg kan tenke at jeg skal styre eller kunne påvirke hvilke valg politikerne til sjuende og sist tar. Vi hadde jo også en runde når vi beslutta at det skulle være prosjekt og jeg har jo hørt debatten i alle seks kommunene. Der kommer en del av de synspunktene som jeg refererte til, -hvor godt har de satt seg inn i problemstillingene og hva har de tilegnet seg av kunnskap om hva vi holder på med. Det å styre og påvirke det vet jeg rett og slett ikke om er mulig. Det viktige er jo å ha en god dialog med rådmennene og så ta det den veien. Det er vi kan gjøre noe med tenker jeg.</p> <p>Vi skal ikke karikere eller prøve å henge ut det lokale demokratiet, men det er jo litt skremmende å se hvor stor grad av tilfeldigheter det er som gjør at ting blir sånn som de blir i kommunene. Når du legger fram en sak som er ganske komplisert så forutsetter du jo at alle har lest og at de har skjønt ikke sant, men realiteten er at lokalpolitikere i veldig varierende grad setter seg inn i dokumentasjonen. Og da er det en veldig stor fare for at de konkluderer ut fra den forforståelsen de har i fra før, som jo kan være fundamentert på veldig gyngende grunnlag.</p> <p>Det er klart det er viktig at politikerne får løpende orienteringer og informasjon. At du har en kommunikasjon med de hele veien hvor de får informasjon.</p>
R 2	<p>Jeg er jo ikke med politisk i det hele tatt. Det er kommunalsjefen som orienterer om barneverntjenesten i politiske fora, men jeg skriver tertialrapport, økonomiplan og årsrapport og sånn. Så der rapporterer jeg på en måte direkte sjøl da, men ellers så er det kommunalsjef som muntlig orienterer eventuelt om barneverntjenesten.. og der tror jeg det er variabelt. Det har visst vært etter forespørsel. Så jeg tror ikke det har vært i alle kommunene etter sammenslåing.</p>
R 3	<p>I det politiske systemet så er det ikke vi som rår -du må bare håpe at de har tillitt og er fornøyd med jobben din og at du da får en veldig god dialog</p> <p>Du vet aldri hva du får fokus på. Det kan være en sak du nesten ikke har jobba med i det hele tatt og den bare glir rett igjennom. Og du kan ha lagt ned mye arbeid og den henger seg opp i en detalj som du ikke tenkte på en gang.</p> <p>Strategien er jo at du skal spille med åpne kort og være ærlig og ryddig overfor politikerne. Jeg liker jo å ha en direkte dialog, men den óg må du jo kjenne på om du kan ha og om jeg kan være den samme personen der som der som der. Det må jeg faktisk kjenne på. Du</p>

	<p>må dra fram andre sider ved deg sjøl, det kommer an på hvor du er hen. –Du blir jo kjent med deg sjøl. Det blir en litt ensom jobb for det er ikke så mange som har det sånn. Når du kan forholde deg bare til en ledergruppe, ett ledernivå, så er jo alt mye enklere.</p> <p>Enkelt språk, som alle forstår, sånn at du møter de folkevalgte på det nivået de er. Det er veldig stor forskjell på de óg. Enkelt språk, ærlighet og at de føler seg likeverdig. Det er vi som er proffe, - vi som sitter på den sida. Det er jo vi som har et krav om både utdanning og at vi skal være alt som det ikke går an å være omtrent.</p>
	<p>Jobber du planmessig med strategisk ledelse og hvor mye tid benytter du til strategisk ledelse?</p>
R 1	<p>Jeg bruker nok mye tid på det, og strukturen på det er jo sånn sett gitt i forhold til de prosessene som en har i gang på det. Ikke minst i forhold til prosjektet og de prosessene som også er i kommunen til enhver tid i forhold til budsjett og handlingsplaner. Det er jo i stor grad det som styrer ting. Men jeg ser jo det at det er et ganske brokete bilde. Det blir jo mye prega av ad hoc og litt tilfeldigheter, sånn at det handler jo om at det burde vært på plass en mye klarere struktur på det; i forhold til så konkret som når og hvor ofte skal jeg møte rådmannen i den enkelte kommune, hvilke prosess har vi i forhold til budsjett, hvilken prosess har vi i forhold til handlingsprogram. Det er jo egentlig det som er essensen. Jeg har jo som jeg nevnte initiert noen møter i forhold til det, men det blir ikke fulgt opp.</p>
R 2	<p>Nei, alt for lite. Sjøl om jeg tenker jo, som du hører, at du gjør jo noen ting uten at man kanskje er bevisst på det. Det er derfor jeg har gjort de grepa i forhold til det å fjerne meg noe mer fra sak, for å kunne få tid til å være leder og ta tak i de tinga som jeg føler jeg aldri rekker over. Og som blir litt ad hoc stadig vekk. Det å fjerne seg noe fra sak skal gi en bevegelse i ansattgruppa på at de skal utvikle seg faglig. Jeg har en tanke bak det.</p> <p>Ja, det med å lage planer - det å sette seg ned og følge opp økonomi, personal og gjøre det enda mere strategisk og planlagt enn at det bare blir en sånn rutine. Det at en klarer å forberede det på en annen måte og jobbe jevnt med det hele tida. Derfor så har jeg også tatt meg tid til å gå i veiledning. Det har jeg kjempa meg til å få og det tenker jeg at er jo den beste investeringa jeg har gjort. For det å ha lederstøtte er alfa og omega</p> <p>Det er kanskje gjennom den veiledninga jeg også har klart å tenke mer strategisk. Hvordan kan jeg forme tjenesten, hvordan kan jeg få til de tinga som jeg har ambisjoner om uten at det bare blir en tanke som jeg ikke klarer å utøve.</p>
R 3	<p>Jeg får veldig dårlig samvittighet mange ganger fordi at arbeidet tar helt overhånd, -altså detaljer når jeg sitter og jobber med budsjettet og er inni det, så har jeg jo egentlig ikke tid til ledelse i det hele tatt. Jeg flyter jo på det at jeg er en åpen person og inkluderende, og at det er min ledelse i hverdagen.</p>

	<p>Jeg ser at vi setter jo opp planer om hvordan vi vil ha ting, men om vi klarer å nå de er jo en helt annen ting, Men jeg trur alle vet veldig godt hvor jeg vil hen. Jeg føler jo at vi er flinke til å tilrettelegge for at de skal gjøre det og.</p> <p>Denne jobben er vel ikke annerledes enn alle andre lederjobber sånn sett. Der tror jeg aldri noen føler at de har nok tid. Det er jo ikke bare at du har timene, du skal jo ha roen til å kunne tenke framover og annerledes også. Jeg føler jo at vi må jo ha hatt tid for vi har jo kommet langt. Og vi klarer å dra med alle tre organisasjonene samtidig. Da har man på en måte lykkes.</p>
--	--

Intervju analyseskjema 2

	The classical planning model
R 1	<p>Starten er jo å jobbe med ting i kontormøter og med de ansatte, både grupper og individuelt. Og så er det viktig å ha forankringen i medbestemmelsesapparatet, med tillitsvalgte og verneombud</p> <p>Det viktigste er å ha fokus på hovedmålene</p> <p>Strukturen på det er gitt i forhold til de prosessene som vi er i gang med, ikke minst i forhold til prosjektet og de prosessene som også er i kommunen til enhver tid i forhold til budsjett og handlingsplaner. Det er jo i stor grad det som styrer ting.</p>
R 2	Jeg skriver tertialrapport, økonomiplan og årsrapport
R 3	Vi setter opp planer om hvordan vi vil ha ting, men om vi klarer å nå det er jo en helt annen ting. Jeg trur alle vet hvor jeg vil hen.
	The businesslike strategic management model
R 1	Det å sørge for at ressursene blir brukt best mulig. Både innafor stat og kommune er jo det viktigste
R 2	Økonomien er en ting. At man har et ansvar for å drifte tjenesten så billig som mulig. Og gi best mulig hjelp
R 3	Jeg ville ha folk som var over hele linja, og at den organisasjonen skal føle nærhet til tjenesten.

The visionary strategic planning model	
R 1	
R 2	<p>Det å lage planer, det å sette meg ned og følge opp økonomi, personal, ja gjøre det enda mere strategisk og planlagt. Mer enn at det bare blir en rutine fordi nå var det tid for det igjen så da må vi gjøre det. At en klarer å forberede det på en annen måte, og jobbe jevnt med det hele tida. Derfor så har jeg også tatt meg tid til å gå i veiledning</p> <p>Det er derfor jeg har gjort de grepa i forhold til det å fjerne meg noe mer fra sak, for å kunne få tid til å være leder og ta tak i de tinga som jeg føler jeg aldri rekker over. Og som blir litt ad hoc stadig vekk. Det å fjerne seg noe fra sak skal gi en bevegelse i ansattgruppa på at de skal utvikle seg faglig. Jeg har en tanke bak det.</p>
R 3	<p>Tenk om vi nå bare kunne kasta opp alt og fått et ferdig produkt som hadde alt i seg.</p> <p>Jeg er jo veldig opptatt av at alle skal være glade i jobben sin og synes at de utgjør en forskjell. Og da er det jo å prøve å få det så likt som mulig sånn at vi har den fellesarenaen</p> <p>Klarer vi å få den følelsen av at vi er et lag nå... Vi hadde en sosial happening i høst. Hvor vi reiste til Kiel. Da er vi jo sammen hele tida. Blir veldig godt kjent med hverandre.</p> <p>Målet vårt er jo å gjøre alt bare en gang, og så gjenbruke alle data.</p>
The foresight-based strategic management model	
R 1	
R 2	<p>Jeg måtte velge ut noen ting som jeg tenker at tjenesten kan utvikle seg på som alle tre kommunene kan nyte godt av. Som kompetanse i tjenesten, som gjør at vi kan gi et tilbud som alle vil ha behov for uavhengig av hvilken kommune de bor i.</p> <p>Det å få til gode samarbeid på tvers i alle tre kommunene er jo en utfordring som du har hele tida og som du må jobbe med kontinuerlig.</p> <p>For å klare å bli en sånn god tjeneste må vi i hvert fall ha folk som har kompetanse og kunnskap. Det er derfor vi har satsa på det</p>

	<p>Nå har vi også ansatt folk litt på tvers av utdanninga, og har sett fordelene med det også, at ikke alle er sosionomer eller barnevernspedagoger</p> <p>Det er ikke sånn et det er to år fram i tid, det er mer sånn at jeg er opptatt av å ha en organisasjon som er fleksibel og endringsdyktig, sånn at den kan tilpasse seg de endringene som måtte komme. Uten at det blir for sårbart, og vi skal likevel være faglig gode og gjøre en god jobb.</p>
R 3	<p>Det er mye kompetanse som skal inn i organisasjonen for å komme dit, men jeg føler at vi sitter på veldig mye. For å skjønne automatiseringa så må du inn og skjønne produktet - vi har jo ikke et ferdig produkt.</p>

Intervju analyseskjema 3

	Uttalelser knyttet til lederegenskaper
R 1	<p>Som jeg nevnte i stad - tålmodighet og utholdenhet, det er en god besittelse og egenskap, men så kan du ikke være for tålmodig heller</p> <p>Det med relasjoner, kunne se andre løsninger og tenke utvikling, også er det viktig tror jeg å være ganske god diplomat. I dette landskapet ligger det veldig mye følelser lokalt, så det å finne noen felles løsninger og være litt pragmatisk tror jeg er viktig. Det er jo viktig å høre hva folk sier, men samtidig så må en konkludere og ta noen beslutninger</p> <p>Det er viktig at vi som ledere, og jeg som leder tar noen beslutninger på vegne av de ansatte. Og så må en være klar over at det er noe uenighet. Det vil det jo alltid være for du kan ikke være fullt ut demokratisk slik at det alltid er flertallet som skal bestemme. Det må tas noen beslutninger, så får en være klar på når en beslutning er tatt og involvere så godt en kan i forkant av det.</p> <p>Hvis du ikke kan leve med det så må du nesten finne deg noe annet å gjøre, faktisk. Vi kan jo ikke gå tilbake og endre en beslutning som er tatt fordi noen er uenige, så må vi strekke oss så langt vi kan i forhold til å ivareta arbeidsmiljøet, men det kan bli vanskelig for noen.</p>
R 2	<p>Jeg har måttet velge ut noen ting som jeg tenker at barneverntjenesten kan utvikle seg på som alle tre kommunene kan nyte godt av.</p> <p>Du må være ganske fleksible for å tilpasse deg tre kommuner og jeg skal i tillegg ivareta ansatte på to plasser</p> <p>Istedenfor at man skal sitte på masse penger i min tjeneste som kanskje skulle tilhørt en annen tjeneste for å gi et tilbud der, så er det viktig at det blir overført dit.</p> <p>Det må være et tillitsforhold mellom meg og de ansatte fordi de får mye ansvar sjøl og jeg må kunne stole på at de gjør jobben. Jeg er ikke der som de er daglig, så den enkelte må ta mer ansvar. Og det med å bevisstgjøre at de må søke etter kunnskap sjøl, -hva kan jeg spørre andre om og hva må jeg finne ut av sjøl</p> <p>Jeg er tilgjengelig på telefon og epost så mye som mulig. Det er veldig viktig for de som ikke sitter på samme kontor som meg.</p> <p>Du må være sjølstendig og trygg på det du driver med</p> <p>Du må tenke mer overordna hele tida fordi at du har ansvaret for alle tre kommunene. Du kan ikke tenke ditt lille felt; du må tenke</p>

	<p>konsekvenser og fordeler og ulemper for alle tre kommunene.</p> <p>Jeg tenker det med omstillingsevne eller det å takle uforutsigbare ting</p> <p>Du kan ikke satse på kjennskap og vennskap hele tida</p>
R 3	<p>Jeg flyter jo på det at jeg er en åpen person og inkluderende. Jeg får jo brukt meg på tre forskjellige måter</p> <p>Jeg må være veldig selvstendig og tru på meg sjøl og klare å motivere de ansatte så de ikke mister motet. De ansatte må jobbe selvstendig</p> <p>Det er viktig at du ikke tar deg sjøl så høytidelig</p> <p>Du må klare å omstille deg og ha respekt for at systemene er forskjellige og ikke irritere deg over det.</p> <p>Du må være veldig tilpasningsdyktig, godta at du må spille litt forskjellige roller og da må du være trygg på deg sjøl. For det som den ene kan synes er veldig bra med deg, det behøver ikke være det den andre setter mest pris på.</p> <p>Jeg er jo veldig opptatt av at alle skal være glade i jobben sin og synes at de utgjør en forskjell.</p> <p>Så kan du jo komme til en veldig detaljert og styrende kommune og da kreves det at jeg er mer av den typen.</p> <p>Det er en balansegang</p>