

Effekten av nettverkssamarbeid

Hvordan påvirker organisering av nettverk deres effektivitet?
En komparativ casestudie av Lister Oppvekstnettverk og Østre
Agder Oppvekstforum.

MARIUS NJERVE OLSEN

VEILEDER

Dag Ingvar Jacobsen

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
1.0 Innledning	5
1.1 Governance, nettverkssamarbeid og effektivitet.....	5
1.2 Oppgavens problemstilling.....	6
1.3 Oppgavens avgrensning.....	7
2.0 Teori	7
2.1 Governance og nettverksbegrepet.....	7
2.2 Ulike former for nettverk.....	9
2.3 Interkommunalt samarbeid som nettverk.....	9
2.4 Ulike tilnæringer til å måle effekten av nettverk.....	10
2.5 Oppgavens tilnærming til effektivitet.....	14
2.6 Sammenhengen mellom type nettverk og effektivitet.....	16
2.7 Kostnader knyttet til nettverkssamarbeid.....	17
2.8 Tidligere studier.....	18
2.9 Forklaringsvariabel.....	19
2.9.1 <i>Organisering av ledelse</i>	19
2.9.2 <i>Administrativ kapasitet</i>	23
2.10 Andre relevante forhold.....	24
2.10.1 <i>Samlede ressurser</i>	24
2.10.2 <i>Enighet</i>	25
2.10.3 <i>Tillit</i>	27
2.11 Teoretisk forventning.....	28
3.0 Metode	29
3.1 Kvalitativ metode.....	29
3.2 Oppvekstnettverk som case.....	29
3.2.1 <i>Østre Agder Oppvekstforum og Lister Oppvekstnettverk</i>	29
3.3 Begrunnelse for valg av case.....	30
3.4 Datainnsamling og utvelgelsen av intervjuobjekter.....	32
3.5 Gjennomføring av intervjuer.....	34
4.0 Analyse	35
4.1 Organisering av ledelse.....	36
4.1.1 <i>Østre Agder Oppvekstforum</i>	36
4.1.2 <i>Lister Oppvekstnettverk</i>	37
4.2 Administrativ kapasitet.....	39
4.2.1 <i>Østre Agder Oppvekstforum</i>	39
4.2.2 <i>Lister Oppvekstnettverk</i>	41
4.3 Analyse av organisering av ledelse og administrativ kapasitet oppsummert.....	43
4.4 Effektivitetskriterier.....	43
4.4.1 Kunnskap om problemer og muligheter.....	43
4.4.1.1 <i>Østre Agder Oppvekstforum</i>	43
4.4.1.2 <i>Lister Oppvekstnettverk</i>	45
4.5 Utarbeidelse av gode løsningsalternativer.....	47
4.5.1 <i>Østre Agder Oppvekstforum</i>	47
4.5.2 <i>Lister Oppvekstnettverk</i>	49
4.6 Beslutningstaking i felleskap, enighet om beslutningene og kostnadsfordeling.....	50
4.6.1 <i>Østre Agder Oppvekstforum</i>	50
4.6.2 <i>Lister Oppvekstnettverk</i>	53

4.7 Iverksetting av tjenester og løsninger.....	55
4.7.1 Østre Agder Oppvekstforum	55
4.7.2 Lister Oppvekstnettverk	57
4.8 Iverksetting og etablering av tjenester og løsninger basert på nye krav og føringer	58
4.8.1 Østre Agder Oppvekstforum	58
4.8.2 Lister Oppvekstnettverk	60
4.9 Grunnlag for videre samarbeid.....	62
4.9.1 Østre Agder Oppvekstforum	62
4.9.2 Lister Oppvekstnettverk	66
4.10 Analyse av effektivitetskriterier oppsummert.....	70
4.11 Samlede ressurser, enighet og tillit	72
4.11.1 Østre Agder Oppvekstforum	72
4.11.2 Lister Oppvekstnettverk	74
4.12 Analyse av samlede ressurser, enighet og tillit oppsummert	77
5.0 Diskusjon	78
5.1 Like effektive nettverkssamarbeid?	78
5.2 Nettverk som sekundære strukturer	80
5.3 Ulike effekter for ulike kommuner.....	82
5.4 Høye nivåer av tillit, enighet og samlede ressurser.....	85
6.0 Konklusjon.....	87
7.0 Litteraturliste.....	89

Sammendrag

Denne oppgaven er en komparativ casestudie av Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum. Oppgaven undersøker om organisering av et nettverkssamarbeid påvirker opplevd effekt blant nettverksdeltakere, hvor effektivitet vurderes ut fra Sørensen & Torfing (2009) sine effektivitetskriterier (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158-159).

Resultatet etter 14 intervjuer er at Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum oppleves som like effektive nettverkssamarbeid. Oppsummert viser oppgaven at et oppvekstnettverk med organisering av ledelse i form av en nettverksadministrasjon og en administrativ kapasitet i form av en koordinator ikke er mer effektivt sammenlignet med et oppvekstnettverk med delt ledelse og uten en koordinator (Røiseland & Vabo, 2016, s. 85; Zyzak, 2017, s. 256-257; Provan & Milward, 2001, s. 418).

En årsak til at Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum oppleves som like effektive nettverksamarbeid, er at begge oppvekstnettverk kjennetegnes av høye nivåer av tillit, enighet og samlede ressurser (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 29; Jacobsen, 2014, s. 62-63, 74). Sett i sammenheng med nettverkens effekt eller effektivitet, er dette forhold som kan forklare hvorfor oppvekstnettverkene oppleves som like effektive. Tillitsfulle relasjoner, stor eller bred enighet og mye ressurser tilgjengelig kan dermed utgjøre en substitutt til organisering.

Østre Agder Oppvekstforum er likevel et mer bærekraftig eller levedyktig nettverk, sammenlignet med Lister Oppvekstnettverk, nettopp på grunn av tilstedeværelsen av en egen nettverksadministrasjon (Provan & Milward, 2001, s. 417-419). I den sammenheng viser oppgaven at det er behov for et syvende effektivitetskriterium som omhandler sårbarheten, levedyktigheten eller bærekraften til et nettverkssamarbeid. Behovet for et syvende kriterium må sees i sammenheng med at oppvekstnettverkene utgjør eller representerer sekundærstrukturer, sammenlignet med nettverksdeltakernes egne kommuner som utgjør deres primærstrukturer (Egeberg & Trondal, 2018, s. 11).

I tillegg kan kommunestørrelse forklare variasjoner i effekter av oppvekstnettverkene. Både store og små kommuner i Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum opplever effekter av å delta, men det er de mindre kommunene som er mest avhengige av eller har størst nytte av et oppvekstnettverk (Jacobsen, 2014, s. 75).

1.0 Innledning

1.1 Governance, nettverkssamarbeid og effektivitet

Det som kan beskrives som det moderne nettverkssamfunnet kjennetegnes i stor grad av gjensidige avhengigheter mellom aktører, grunnet det faktum at ressurser er spredt mellom dem. Offentlige myndigheter og tilhørende administrasjon må derfor i større grad benytte seg av horisontale styrings- og samarbeidsformer. For å kunne realisere ønskede utfall må det altså i større grad samarbeides gjennom nettverk. Det å fatte beslutninger i felleskap er likevel ikke lett i et nettverk siden enkeltaktører gjerne ønsker å realisere egne ønsker og interesser (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 25-26). Likevel går kommuner sammen for å kunne tilby tjenester til sine innbyggere og for å løse grenseoverskridende problemer. På denne måten kan kommunene utnytte og dele på hverandres kunnskaper og ferdigheter, ressurser som ofte ikke er tilgjengelig innenfor egen kommune (Zyzak, 2017, s. 251). Samlet sett tenkes samarbeid å medføre fordeler som gjensidig læring, deling av risiko, tilgang på ressurser, samt økt koordinering og effektivitet (Huxham & Vangen, 2005, s. 5-7).

Samarbeid på tvers av organisatoriske grenser i offentlig sektor kan ofte sies å være påkrevd. På samme tid kan samarbeid beskrives som et uklart begrep, og en vet lite om når samarbeid vil være en suksess. Kunnskap omkring hvordan en skal implementere ulike samarbeid og allianser vil derfor kunne gi en innsikt som vil være nyttig for både administratorer, politikere og fagpersoner (Chen, 2008, s. 349). Samarbeid kan videre beskrives som paradoksal. Det preges av både autonomi og gjensidig avhengighet, og av både samarbeid og konkurranse (Rodríguez, Langley, Béland & Denis, 2007, s. 150-151). Litteraturen som fremhever ”network governance” som samarbeidsform understreker i den sammenheng at nettopp nettverkssamarbeid skal resultere i effektive løsninger på de utfordringer som samfunnet står overfor. Studier som ser på om et nettverkssamarbeid i seg selv kan beskrives som effektivt, og under hvilke omstendigheter et nettverk vil kunne være effektivt, kan samtidig sies å ha fått relativt lite oppmerksomhet (Vabo, Røiseland & Nyseth, 2011, s. 72-73). Det understrekes blant annet av Raab, Mannak & Cambré (2015) at ”despite the strong demand among academics and practitioners for knowledge on the effective design and governance of interorganizational networks, relatively few empirical studies on the effectiveness of public networks exist to date” (Raab, Mannak & Cambré, 2015, s. 480). Herranz (2010) sin formulering er i den sammenheng treffende, hvor det fremheves at ”The specific networking processes and administrative mechanisms associated with a high-performing network remain

a mystery” (Herranz, 2010, s. 312-313). Agranoff (2007) poengterer også at ”we know more about the forces that give rise to networks than about assessing their performance” (Agranoff, 2007, s. 156). Sett ut fra både nettverksdeltakerne og deres organisasjoner sitt ståsted, ut fra de som påvirkes av nettverket sitt ståsted, og ut fra de som påvirker et nettverk gjennom politiske beslutninger og finansiering sitt ståsted, kan det argumenteres for at det å undersøke eller vurdere om et nettverkssamarbeid er effektivt eller ikke vil være svært viktig (Provan & Milward, 2001, s. 422).

Tema for oppgaven er dermed *governance, nettverkssamarbeid og effektivitet i kommunal sektor*. I kommunesektoren er nettverkssamarbeid mellom ulike kommuner meget utbredt. I lys av kommunereformen og den kontinuerlige viktigheten av en effektiv offentlig tjenesteproduksjon, samt at nettverkssamarbeid er et forskningsmessig viktig område i statsvitenskapen, er temaet med andre ord både relevant, interessant og viktig. Nettverk er nemlig en samarbeidsform som til tider kan bære preg av politiske og faglige spenningsforhold, hvor deltakerne representerer sine respektive kommuner. Det er også en samarbeidsform som kan tenkes å bære preg av relasjonelle og samarbeidsrelaterte utfordringer. Oppgaven vil derfor belyse sammenhengen mellom strukturelle og relasjonelle kjennetegn ved et nettverk, sett i forhold til nettverkets effektivitet. Videre, hvilke samarbeidsmuligheter og samarbeidsgevinster som oppnås, og hvilke samarbeidsutfordringer som kjennetegner et nettverk. Med andre ord har oppgaven et formål om å undersøke hvordan organisering som forklaringsvariabel, herunder administrativ kapasitet (Zyzak, 2017, s. 256-257) og organisering av ledelse (Røiseland & Vabo, 2016, s. 85) i et nettverk påvirker effektivitet i form av ulike effektivitetskriterier (Sørensen & Torfing, 2009, s. 242) som den avhengige variabelen. Oppgaven vil også undersøke betydningen av samlede ressurser (Jacobsen, 2014, s. 74), enighet (Jacobsen, 2014, s. 62-63) og tillit (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 29) i et nettverk.

1.2 Oppgavens problemstilling

Oppgaven skal undersøke effekten eller nytten av nettverksamarbeid innenfor oppvekstsektoren, hvor problemstillingen er som følger: *Hvordan påvirker organisering av nettverk deres effektivitet?* Som problemstillingen indikerer, vil dette bli en beskrivende oppgave i forhold til hvordan de aktuelle nettverkene er bygd opp og organisert, og en forklarende oppgave i forhold til hvordan organisering påvirker opplevd effektivitet. Videre,

om organisering eller organiseringsform kan være med å beskrive og forklare hva som gjør at et nettverk oppleves som effektivt eller ikke blant nettverksdeltakerne. Med andre ord, om organisering og effektivitet har en sammenheng, og om forhold av strukturell og relasjonell art kan være med på å belyse, beskrive og forklare effekten eller nytten av et nettverk.

1.3 Oppgavens avgrensning

Denne oppgaven vil ikke belyse dannelsen eller fremveksten av nettverk, herunder hva som gjør at nettverk eller nettverksrelasjoner vokser frem og at de organiseres som de gjør (Ebers, 1997, s. 4). Hvordan kommuner benytter myke og harde styringsvirkemidler overfor nettverkssamarbeid (Vabo, 2010, s. 104-105), herunder nettverksstyring og metastyring, kunne vært interessant å belyse i forhold til et nettverkssamarbeid. Styring av et nettverk faller likevel utenfor oppgavens hovedfokus (Røiseland & Vabo, 2016, s. 46). Oppgaven vil heller ikke ta opp diskusjonen om samstyring kan beskrives som demokratisk, eller om styringsformen utfordrer det representative demokratiet (Røiseland & Vabo, 2016, s. 132-133). Videre vil oppgaven avgrenses til å ikke undersøke hvorfor noen interkommunale samarbeid avsluttes eller bryter sammen, mens andre videreføres eller overlever (Zyzak, 2017, s. 252). Et begrep som heller ikke vil belyses i denne oppgaven er ”managerial networking”. Dette er et begrep som blant annet omhandler hvordan det arbeides med å skaffe nye partnere i et nettverk, skaffe støtte til prosjekter, samt håndtering av utfordringer fra andre aktører overfor nettverket (O’Toole & Meier, 2004, s. 474).

2.0 Teori

2.1 Governance og nettverksbegrepet

Blant forskere innen ”public administration” har ”governance” lenge vært et sentralt tema, hvor begrepet kan defineres som ”regimes, laws, rules, judicial decisions, and administrative practices that constrain, prescribe, and enable the provision of publicly supported goals and services” (Frederickson, 2005, s. 282). Begrepet ble allerede på 1970-tallet brukt i sammenheng med eller som et alternativ til ”public administration”. Generelt omhandler eller viser begrepsbruken av ”governance” til studier av hvordan kontekst påvirker praksiser eller gjøremåter i offentlig administrasjon, til studier av relasjoner mellom og på tvers av jurisdiksjoner og bruken av tredjeparter innen iverksetting og implementering av politikk, samt til studier av påvirkning fra ikke-offentlige aktører (Frederickson, 2005, s. 283).

Begrepet "governance" er utfordrende å oversette til norsk. Det kan likevel oversettes og sees i sammenheng med begrepet samstyring (Røiseland & Vabo, 2016, s. 18). Dette er et begrep som kan defineres som "den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening". Ut fra denne definisjonen av samstyring kan begrepet sies å ha tre sentrale kjennetegn. Deltakeraktører i prosesser knyttet til samstyring kjennetegnes først og fremst av gjensidig avhengighet. De ønsker gjerne å utføre en oppgave eller håndtere et problem i felleskap, siden enkeltaktører ofte ikke klarer dette alene. Videre kjennetegnes samstyring med at diskusjoner og forhandlinger preger beslutningstaking. Samstyring kjennetegnes også med at det er en bevisst, målrettet og planlagt aktivitet. Det er ikke bare et felleskap av tilfeldige aktører (Røiseland & Vabo, 2016, s. 21-23). "Governance" blir også definert og tolket på ulike måter i litteraturen. Blant annet blir "governance" definert som "network governance". Ved en slik tilnærming er "governance" relatert til nettverksbegrepet, hvor fokus er på forhandlinger og interaksjoner i et nettverk av organisasjoner, både mellom offentlige og andre organisasjoner (Klijn, 2008, s. 507-508). Begrepet "governance networks" viser herunder til en viss form for nettverk og "governance", hvor begrepet kan defineres som:

1. a relatively stable horizontal articulation of interdependent, but operationally autonomous actors;
2. who interact through negotiations;
3. which take place within a regulative, normative, cognitive and imaginary framework;
4. that is self-regulating within limits set by external agencies; and
5. which contributes to the production of public purpose. (Sørensen & Torfing, 2007, s. 9).

I den sammenheng har Kjær (2011) poengtert at "governance has to do with much more than networks" (Kjær, 2011, s. 108). "Governance" kan nemlig beskrives som et upresist begrep, hvor det heller ikke eksisterer en felles enighet om selve meningen til begrepet (Frederickson, 2005, s. 289). Begrepet forstås blant annet som styring. Det forstås også som at ansvar og utøvelse av offentlig styring er delt blant flere aktører, hvor aktiviteter relatert til styring kan bære preg av både styring i felleskap, styring alene eller hierarkisk styring. Med andre ord handler "governance" om ulike styringsprosesser. Dette medfører at kvalifiserende adjektiver er relevante å benytte seg av ved beskrivelser av "governance", hvor blant annet "network governance" representerer en av flere typer "governance" (Kjær, 2011, s. 103-104). Andre eksempler eller typer er "corporate governance", "market governance" og "multilevel governance" (Klijn, 2008, s. 507-508). Begrepet "governance" vil i denne oppgaven forstås

og sees i sammenheng med ”nettverk” som begrep. Begrepet nettverk kan defineres som ”a) et sett relativt autonome og likestilte *aktører*, b) som inngår i et sett *relasjoner* med hverandre, c) for å løse en eller flere *oppgaver*” (Jacobsen, 2014, s. 26).

2.2 Ulike former for nettverk

Det finnes et mangfold av ulike former for nettverk. De vil kunne variere med hensyn til om de er sektorspesifikke eller sektorovergripende, om det er formelle eller uformelle, om det er mer åpne eller mer lukkede, om de er utviklet nedenfra og opp eller pålagt ovenfra og ned, om de finner sted innenfor organisasjoner eller mellom organisasjoner og om de primært arbeider med implementering av politikk eller politikkutvikling (Sørensen & Torfing, 2009, s. 237). Mer konkret kan nettverk klassifiseres som tre ulike former eller typer, herunder ”policy networks”, ”inter-organizational service delivery and policy implementation” og ”governing networks” (Klijn, 2008, s. 511-512). Oversatt til norsk kan nettverkstypene kalles for politikknnettverk, produksjonsnettverk og styringsnettverk. I tillegg til de nevnte nettverkstypene, er læringsnettverk også en relevant form for nettverk (Jacobsen, 2014, s. 29). *Politikknnettverk* kan beskrives som et nettverk av aktører som samles omkring en konkret sak (Jacobsen, 2014, s. 29). Sentrale forskningsspørsmål i studier av slike nettverk er hvordan maktrelasjoner kan beskrives, hvilke aktører som involveres når beslutninger skal tas, og hvilke effekter beslutningene har (Klijn, 2008, s. 512). *Produksjonsnettverk* kan beskrives som nettverk ment for tjenesteproduksjon og iverksetting av tjenester (Jacobsen, 2014, s. 29). Sentrale forskningsspørsmål i slike nettverk handler mer om hvordan koordinering kan foregå og hvordan ulike tjenester kan koordineres, samt om hvilke gjøremåter som er mest effektive (Klijn, 2008, s. 512). *Styringsnettverk* kan beskrives som nettverk som arbeider med koordinering av beslutninger på tvers av forskjellige organer (Jacobsen, 2014, s. 29). Sentrale forskningsspørsmål er blant annet hvordan slike styringsnettverk kan styres og ledes og hvordan de bør organiseres (Klijn, 2008, s. 512). *Læringsnettverk* er nettverk som preges av informasjonsutveksling omkring visse saker eller arbeidsområder (Jacobsen, 2014, s. 29).

2.3 Interkommunalt samarbeid som nettverk

Interkommunale samarbeid finnes i form av interkommunale styrer, interkommunale vertskommunesamarbeid, interkommunale selskaper og interkommunale aksjeselskaper, (Røiseland & Vabo, 2016, s. 34-35). I tillegg finnes ”avtalebaserte samarbeid” som en interkommunal samarbeidsform. Som navnet indikerer vil et slikt for samarbeid gjerne styres

og håndteres ut fra en avtale. Eksempelvis kan en slik avtale si noe om fordeling av kostnader, hvordan kjøp av tjenester skal foregå, hvilke saker og oppgaver som det skal diskuteres og besluttes omkring, og hvor ofte deltakere i samarbeidet skal møtes. Dette er en samarbeidsform som også kjennetegnes eller preges av informasjonsutveksling (Jacobsen, 2014, s. 83). Den kan sees i sammenheng og beskrives som synonymt med organiseringsformer og begreper som styrer, råd, utvalg og nettverk (Røiseland & Vabo, 2016, s. 32-33). Underlagt de ulike politiske regionrådene, som kort forklart kan beskrives som strategiske partnerskap, finnes det ofte slike utvalg og nettverk. Disse består gjerne av ulike fagpersoner og ledere (Andersen, 2008, s. 134). Det er denne formen for interkommunalt samarbeid eller nettverkssamarbeid som vil være oppgavens studieobjekt.

2.4 Ulike tilnæringer til å måle effekten av nettverk

Hva et nettverkssamarbeid kan føre til vil kunne variere. Det vil i tillegg være utfordrende å beskrive eller gripe fatt i hva et samarbeid faktisk har ført til med hensyn til resultater, siden det ofte ikke finnes noen klare mål eller resultatmål som et nettverkssamarbeid kan vurderes opp mot (Koppenjan, 2008, s. 700). Selv om et nettverkssamarbeid kan være med å løse u håndterlige og vanskelige problemer, finnes det ingen definitiv måte eller endelig løsning for å avgjøre om et nettverkssamarbeid er en god metode som bidrar til eksempelvis bedre tjenester eller en viss utvikling på et politikkområde (Mandell & Keast, 2008, s. 716). Hvordan kan da effektivitet eller effekten av et nettverkssamarbeid vurderes?

En mulighet er å vurdere eller måle et nettverkssamarbeid sin effekt eller effektivitet basert på "ex ante" mål (Koppenjan, 2008, s. 711), altså mål som er gitt eller formulert på forhånd (Røiseland & Vabo, 2016, s. 143). Det å benytte seg av en slik tilnærming har samtidig noen svakheter eller fallgruver knyttet til seg. Dersom kun mål formulert på forhånd benyttes for å vurdere et nettverk, tas det ikke betraktning til endrende omstendigheter for et nettverk, eller læringseffekter av selve nettverkssamarbeidet (Koppenjan, 2008, s. 711). Det kan også utvikles ulike perspektiver hos et nettverksamarbeid sine interessenter omkring hvilke mål og utfall samarbeidet skal ha. De respektive nettverksdeltakerne i et samarbeid har gjerne deres egne oppfatninger og meninger omkring hva som fungerer, både for nettverket i seg selv og for de enkelte nettverksdeltakerne (Head, 2008, s. 744). McGuire & Agranoff (2011) fremhever også det faktum at det er "problematic to assess public management networks with the same "output/outcome" oriented aims as that of hierarchical organizations. Participants in

the network work to achieve their individual organizations' goals as well as a shared, collective goal" (McGuire & Agranoff, 2011, s. 272). Videre, selv om nettverksdeltakere kan være enige om de mer formelle målene som et nettverk har utviklet og besluttet, betyr ikke det at disse målene vil være overordnet og dermed tas til betraktning ved en evaluering av et nettverk (Koppenjan, 2008, s. 701). Med andre ord vil ikke nødvendigvis forhåndsdefinerte mål kunne beskrives eller fungere som overordnede eller autorative mål, og dermed settes foran de mer alternative målene i et samarbeid (Røiseland & Vabo, 2016, s. 145). Det å samarbeide i og gjennom et nettverk vil også kunne endre på eksisterende arbeidsmåter for involverte nettverksdeltakere og deres respektive organisasjoner, samt for hvilke resultater og mål som nettverket skal arbeide mot. Dette medfører at en vurdering basert på mål formulert på forhånd eller i en tidlig fase vil være lite hensiktsmessig. Det handler rett og slett om at et nettverkssamarbeid vil preges av dynamikk og læring blant nettverksdeltakerne. I tillegg til dette inneholder et nettverkssamarbeid en viss mengde ressurser, ressurser som gjerne tildeles av deltakerne selv til nettverket. Dette medfører at når resultater eller effekter av et nettverkssamarbeid vurderes, må disse sees i sammenheng med kostnadene knyttet til det å nettopp samarbeide. Hvordan det samarbeides vil også påvirke nettverksdeltakernes relasjoner til hverandre, både positivt og negativt, hvor eksempelvis tillit kan etableres eller bygges mellom deltakerne. I seg selv vil tillit kunne danne gode betingelser eller et godt grunnlag for videre samarbeid. Slike effekter, resultater eller innvirkninger, som eksempelvis økt tillit mellom nettverksdeltakerne som et resultat av å samarbeide, vil ikke kunne tas til betraktning dersom mål formulert på forhånd benyttes (Koppenjan, 2008, s. 701).

Effektivitet kan også undersøkes eller vurderes ut fra "ex post-kriterier", hvor effektivitet belyses eller vurderes ut fra nytte som er realisert og kostnadene involvert for hver enkelt nettverksdeltaker (Røiseland & Vabo, 2016, s. 156-157). En mulighet ved vurdering av effektivitet er å benytte seg av såkalt "goal intertwinement" (Koppenjan, 2008, s. 701-702), med andre ord sammenføring eller fletting av mål (Røiseland & Vabo, 2016, s. 157). En slik tilnærming vektlegger eller belyser om ulike resultater eller utfall av et nettverk kan sies å flette eller føye sammen nettverksdeltakernes ulike mål. Videre, om kompensasjoner inngås for å redusere kostnader og effekter som kan sies å være uønskede eller negative for noen av deltakerne. En situasjon eller et resultat hvor mål er føyet eller flettet sammen kan også beskrives som en "vinn-vinn" situasjon eller en såkalt "Pareto optimal" situasjon eller løsning. En slik tilnærming tar dermed hensyn til at mangfoldige mål og oppfatninger kan finnes i et nettverk. For å vurdere eller måle grad av fletting av mål, må nettverksdeltakere

spørres under og i etterkant av en interaksjon- eller samarbeidsprosess med hensyn til om nettverksdeltakerne er fornøyd med respektive løsninger eller utfall på gjeldende tidspunkt. En slik vurdering kan sees i sammenheng med begrepet eller kriteriet ”ex post satisfying”. I tilknytning til en slik vurdering av tilfredstillelse er også risikoen for såkalt ”ex post rationalization” tilstede (Koppenjan, 2008, s. 701-702). Begrepet som kan oversettes til eterrasjonalisering handler herunder om at det kan være utfordrende for deltakere å erkjenne at et nettverk er mislykket, spesielt når mye ressurser og tid er investert (Røiseland & Vabo, 2016, s. 147). Nettverksdeltakere kan altså risikere eller velge å utrykke seg som fornøyde selv om de muligens ikke er det, nettopp for å skjule et eventuelt nederlag eller forhindre tap av ansikt (Koppenjan, 2008, s. 702).

Et sentralt spørsmål ved studier av effektivitet er hvem nettverket skal være effektivt for (Provan & Kenis, 2008, s. 229). Provan & Milward (2001) har i den sammenheng utviklet et rammeverk for hvordan et nettverk kan evalueres. Deres rammeverk viser til at et nettverkssamarbeid kan evalueres ut fra tre ulike analysenivåer, herunder fra et ”samfunnsnivå”, fra et ”nettverksnivå” og fra et ”deltaker” eller ”organisasjonsnivå” (Provan & Milward, 2001, s. 415).

På et ”samfunnsnivå” måles og vurderes effektivitet ut fra nettverkssamarbeidets bidrag til dem nettverket er ment til å arbeide for eller tjene, med andre ord det som kan beskrives som nettverkets brukergruppe, lokalsamfunn eller lokalområde. Effektivitet må dermed vurderes ut fra hvilken verdi eller effekt nettverkets produksjon av tjenester har, en tjenesteproduksjon som muligens ikke kunne vært oppnådd gjennom ukoordinert innsats og tjenesteproduksjon av nettverksdeltakerne alene. Effektivitet eller effekten av nettverk kommer derfor an på hvilke utfall nettverket gir eller har for brukere i lokalsamfunnet og dem som påvirkes av nettverket, samt hvilke kostnader tjenester og goder har for brukerne i lokalsamfunnet. Det handler dermed om nettverkets evne i forhold til å tilfredsstille brukergrupper og andre interessenter i lokalsamfunnet sine behov (Provan & Milward, 2001, s. 416-417).

Effektivitet på ”nettverksnivå” kan vurderes både ut fra nettverkets evne til å tiltrekke seg og holde på nettverksdeltakere, ut fra omfang av tjenester som nettverket produserer eller tilbyr, samt ut fra om nettverket produserer de tjenestene som trengs og etterspørres av nettverkets brukere eller klienter. Effektivitet kan også vurderes ut fra relasjonene mellom nettverksdeltakerne som utgjør et nettverk. Videre kan effektivitet på ”nettverksnivå”

vrderes ved å betrakte eller belyse det som kan beskrives som et nettverkssamarbeid sin administrative struktur. Tankegangen er at tilstedeværelsen av en egen nettverksadministrasjon i tilknytning til et nettverk vil kunne ha innvirkning på nettverkets effektivitet, selv om det ikke kan sies å være en kritisk faktor for et nettverk sin suksess eller effektivitet. Det at et nettverk har en nettverksadministrasjon sier likevel noe om det som kan beskrives som nettverkets bærekraft eller levedyktighet, nettopp siden en viss mengde ressurser er tilsidesatt og forpliktet til nettverket og nettverkets utvikling. Dersom et nettverk skal kunne overleve må det nemlig være eller utvikle seg til å bli en levedyktig enhet eller nettverk (Provan & Milward, 2001, s. 417-419).

Effektivitet på ”deltakernivå” eller ”organisasjonsnivå” handler om hvilken fordel eller effekt deltakelse i nettverket vil ha for de enkelte organisasjonene som utgjør et nettverk. Effektivitet for nettverksdeltakere og deres organisasjoner handler mer konkret om hvilke utfall deltakelse eller involvering i et nettverk har for deres klienter eller brukere, om deltakelse skaper legitimitet, hvilke ressurser som blir tilgjengelig og kan tilegnes gjennom deltakelse, samt hvilke kostnader deltakelse og involvering i et nettverk innebærer (Provan & Milward, 2001, s. 420).

Resultater eller utfall av det som Sørensen & Torfing (2009) kaller ”governance networks” eller nettverkssamarbeid kan være utfordrende å kvantifisere. Dette har sin enkle årsak i at resultater av nettverkssamarbeid ofte kan beskrives som immaterielle. Slike utfall eller resultater kan eksempelvis være utviklingen av felles verdier og en felles problemforståelse, en større grad av koordinering mellom deltakere eller utarbeidelse av fremtidsplaner. Selv om utfall og kostnader kunne tenkes å kvantifiseres, vil det å undersøke kostnadseffektivitet i et nettverk sies å være mindre interessant. Selv om samarbeid med andre aktører eller interessenter kan tenkes å realisere eller fremprovosere ekstra ressurser, hvor forhandlinger og koordinering i samarbeidet kan resultere i en mer fornuftig bruk av ressursene, er det transaksjonskostnader involvert som ofte er høye. Sørensen & Torfing (2009) fremhever derfor at en må se bort fra de mer tradisjonelle begreper og mål som viser til operasjonell effektivitet, kostnadseffektivitet og allokeringseffektivitet. De fremhever at i jakten på et godt mål for å vurdere effektivitet i nettverk, må en heller vurdere alternative standarder. En slik alternativ standard må blant annet gjenspeile nettverkets funksjon og struktur (Sørensen & Torfing, 2009, s. 240-241).

2.5 Oppgavens tilnærming til effektivitet

Ved evalueringer av effektivitet i et nettverkssamarbeid er det sentrale eller underliggende spørsmålet om nettverkssamarbeidet i det hele tatt utgjør en forskjell, og om hvilken verdi det har og skaper (Head, 2008, s. 741). Nettverkseffektivitet eller det som kan enklere kan omtales som effekten av nettverk kan herunder defineres på ulike måter. Effekten av nettverk defineres i denne oppgaven som "the attainment of positive network-level outcomes that could not normally be achieved by individual organizational participants acting independently" (Provan & Kenis, 2008, s. 230). Det handler dermed om hvilken effekt, nytte eller merverdi nettverket har sammenlignet med hva de enkelte nettverksdeltakerne kunne fått til hver for seg. Med andre ord, i hvilken grad nettverksdeltakere kunne fått til det samme som et nettverk eventuelt gjør ved å være alene (Provan & Kenis, 2008, s. 230).

McGuire & Agranoff (2011) fremhever at "network performance must be measured on multiple dimensions and multiple network levels" (McGuire & Agranoff, 2011, s. 274). Dette medfører at analysenivået i denne oppgaven vil være rettet mot eller baseres på nivåer som Provan & Milward (2001) kaller effektivitet på "nettverksnivå" (Provan & Milward, 2001, s. 417), samt effektivitet på "deltaker" eller "organisasjonsnivå" (Provan & Milward, 2001, s. 420). Effekten av et nettverkssamarbeid kan altså ikke avgjøres kun ut fra hvilken effekt eller nytte enkelte organisasjoner eller deltakere opplever. Fokuset er dermed rettet mot fordeler eller effekter som individuelle organisasjoner eller nettverksdeltakere opplever i et nettverk, samt de kollektive fordelene eller innvirkningene som et nettverk har (Mandell & Keast, 2008, s. 717). Nettverk har eller kan nemlig gi ulike typer verdi. Det kan ha en verdi for involverte administratorer og for deltakende organisasjoner i nettverket. Det kan også ha en verdi form av prosesser i nettverket eller i form av utfall av nettverket (Agranoff, 2007, s. 156). Med andre ord vil oppgaven undersøke hvilken effekt nettverket har i seg selv med hensyn hva nettverket er i stand til å utføre og hvilken nytte nettverket har isolert sett. I tillegg, hva nettverkssamarbeidet bidrar til for de enkelte nettverksdeltakerne og deres respektive organisasjoner, herunder de ulike deltakerkommunene. På denne måten er analysenivået rettet mot effekten av nettverket i seg selv og dets relevans, samt hvilken relevans og effekt nettverket har for deltakerkommunene.

Hvordan skal da effektivitet i eller effekten av nettverk måles og vurderes? I denne oppgaven benyttes en "ex post" tilnærming eller "ex post" kriterier (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158). Sørensen & Torfing (2009) fremhever i den sammenheng at effektivitet eller effekten av

nettverk må vurderes ut fra om respektive nettverkssamarbeid oppnår det som de er ment til å oppnå eller levere. Kriteriene som foreslås, som både er prosessrelatert og relatert til innhold i nettverket, er derfor ment til å beskrive hva som faktisk kjennetegner velfungerende nettverk. Effektivitet eller effekten av nettverk vurderes dermed ut fra nettverkens kapasitet til å oppnå kriteriene som formuleres (Sørensen & Torfing, 2009, s. 242). McGuire & Agranoff (2011) understreker herunder også at "If we are to assert the utility of networks as administrative alternatives that add public value, then outcomes must be included as ultimate dependent variables" (McGuire & Agranoff, 2011, s. 274). Det er dermed disse kriteriene som ligger til grunn for oppgavens evaluering av effektivitet, effektivitetskriterier som vil fungere som oppgavens avhengige variabel. Forenklet og omformulert kan kriteriene beskrives som følger:

- 1) Nettverkets evne og kapasitet til å skape en god og informert forståelse av aktuelle problemer og muligheter som nettverket står overfor.
- 2) Nettverkets evne og kapasitet innen utarbeidelsen av gode løsningsalternativer, alternativer som samstemmer med nettverksdeltakernes syn på de problemer og muligheter som nettverket står overfor.
- 3) Nettverkets evne og kapasitet til å fatte beslutninger i felleskap, beslutninger som nettverksdeltakerne er enige om, og som heller ikke kan beskrives som særdeles kostbare eller skjevfordelte blant deltakerne i nettverket.
- 4) Nettverkets evne og kapasitet innen iverksetting og produksjon av tjenester, basert på koordinering, legitimitet og ansvarlighet blant alle involverte aktører, eksempelvis målgruppe, politikere, interessenter og administrasjon.
- 5) Nettverkets evne og kapasitet til å etablere fleksible løsninger og tjenester, sett i sammenheng med nye krav og preferanser som nettverket står overfor.
- 6) Nettverkets evne og kapasitet til å legge et godt grunnlag for videre samarbeid, et samarbeidsgrunnlag som er basert på tillitsbygging, gjensidig læring og gjensidig avhengighet i nettverket og blant deltakerne (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158-159).

2.6 Sammenhengen mellom type nettverk og effektivitet

Effektivitetskriteriene som formuleres gir et bilde av hvor omfattende og brede nettverk kan være i forhold til kapasiteten til å utarbeide gode og effektive løsninger (Sørensen & Torfing, 2009, s. 242-243). I den sammenheng er kriteriene til en viss grad formulert ut fra hva som er formålet med et nettverkssamarbeid. Dersom et nettverk eller samarbeid primært arbeider med utforming av politikk, er kriteriene 1-3 mest relevant. Dersom et nettverk eller samarbeid primært arbeider med produksjon eller iverksetting av tjenester, er kriteriene 4-6 mest relevant. Dette medfører at ikke alle typer nettverk vil kunne score like høyt på alle kriterier, sett ut fra formålet med et samarbeid (Røiseland & Vabo, 2016, s. 159).

Ved en vurdering eller evaluering av et styringssamarbeid sine effekter, må en undersøke dets kapasitet eller mulighet til å fatte beslutninger i fellesskap. I tillegg, om beslutningene er med på å løse utfordringer og problemer som styringsnettverket står overfor (Jacobsen, 2014, s. 67). Ved evalueringer eller vurderinger av effektene av et læringsnettverk eller læringssamarbeid, må en undersøke om enkeltdeltakere faktisk lærer noe av å samarbeide. Altså om nettverksdeltakere tar til seg kunnskap, om den videreføres til egen kommuneorganisasjon, og om kunnskapen brukes eller anvendes til noe produktivt, eksempelvis til bedre tjenesteproduksjon (Jacobsen, 2014, s. 67). Ved en evaluering eller vurdering av et produksjonssamarbeid eller et produksjonsnettverk, må en undersøke om tjenestene på ulike måter blir forbedret av å produseres kollektivt eller i et fellesskap. Effektene av å produsere tjenester sammen må altså sees i sammenheng med en situasjon hvor tjenestene ble produsert av enkeltdeltakere alene (Jacobsen, 2014, s. 66-67). Effekten av et nettverk vil altså være forskjellig ut fra hva slags type nettverk som studeres eller undersøkes. Studieobjektene som undersøkes i denne oppgaven, herunder oppvekstnettverkene, kan i den sammenheng beskrives som delvis styringsgrupper eller styringsnettverk med myndighet til å fatte beslutninger, delvis læringsnettverk for utveksling av informasjon, kunnskap og relevante erfaringer, samt til en viss grad tjenesteproduserende nettverk med ansvar for å tilrettelegge, etablere eller iverksette aktuelle tilbud, tjenester eller løsninger. Dette medfører at alle effektivitetskriterier som benyttes i oppgaven kan beskrives som relevante for de aktuelle oppvekstnettverkene, hvor oppgavens forklaringsvariabel kan knyttes til ulike kriterier. Med andre ord arbeider oppvekstnettverkene på en måte og med ansvarsområder som gjør at alle effektivitetskriterier er relevante å benytte seg av, nettopp siden oppvekstnettverkene er delvis styringsnettverk, delvis læringsnettverk og delvis tjenesteproduserende nettverk.

2.7 Kostnader knyttet til nettverkssamarbeid

Samarbeid gjennom nettverk, herunder interkommunale samarbeid, vil også innebære eller kjennetegnes av ulike ikke-intenderte effekter, som kan omtales som negative effekter eller konsekvenser. En av disse er transaksjonskostnader. Prosessen omkring selve etableringen av et nettverkssamarbeid kan herunder innebære en rekke kostnader, hvor en slik prosess gjerne vil preges av en stor møtevirksomhet med diskusjoner og forhandlinger. Kostnader vil også være involvert med hensyn til et nettverkssamarbeid sine oppgaver innen rapportering. I tillegg vil utvikling og ivaretagelse av et nettverkssamarbeid innebære kostnader, hvor en forståelse mellom deltakerne knyttet til spørsmål omkring finansiering og organisering vil være viktig (Jacobsen, 2014, s. 50-51). Agranoff (2007) fremhever i forhold til nettverk og verdien av dem at ”costs always have to be weighed against benefits” (Agranoff, 2007, s. 178). I tillegg, at ”Although the administrators contribute their time and expertise to enhance collaborative actions and solutions, it is nevertheless time away from the home agency” (Agranoff, 2007, s. 179). Oppsamlet tid som brukes i tilknytning til et nettverksamarbeid kan med andre ord bli et for stort offer (Agranoff, 2007, s. 178). Det er derfor viktig at deltakere i et nettverk er bevisst på årsakene eller kreftene som gjør at et nettverk involverer eller kjennetegnes av kostnader (Agranoff, 2012, s. 154).

Videre kan det sies å være relasjonelle kostnader involvert knyttet til relasjonene og prosessene i et nettverk. Tillit er herunder viktig for et nettverk og dets prosesser, men krever mye tid å opparbeide. Videre er konsensusbaserte beslutninger eller enighet viktig for å holde deltakerne i et nettverk sammen. Likevel kan konsensusbygging medføre eller resultere i nettverk som er for opptatt av å unngå risiko, gjerne i form av at nettverket unngår vanskelige eller betente saker, eller fatter reelle beslutninger (Agranoff, 2007, s. 179-180). I et samarbeid er nemlig deltakerne eller kommunene autonome. Dette medfører at uenigheter og konflikter må håndteres ved bruk av forhandlinger, som har sin årsak i at ingen av de enkelte deltakerne har muligheten til å utøve det som kan beskrives som hierarkisk autoritet. Et mulig eller potensielt resultat av slike forhandlingsprosesser er mindre gode løsninger og bruk av store mengder ressurser (Blåka, 2017, s. 236). Et nettverkssamarbeid kan også sies å preges av gjensidig avhengige og jevnbyrdige relasjoner. På samme tid vil ulikheter i ressurser og avhengigheter kunne medføre ulikheter i makt. Det som kan beskrives som relasjonell makt eller relasjonelle maktforhold finnes ofte i nettverkssamarbeid. Tilbakeholdenhet knyttet til avtaler eller enigheter, midlertidig tilbaketrekking, innvendinger og nedleggelse av veto, er herunder ulike eksempler på utøvelse av makt i et nettverk (Agranoff, 2007, s. 180-181).

2.8 Tidligere studier

Hva viser tidligere studier som har belyst tematikken omkring nettverk og effektivitet? Provan & Milward (1995) gjennomførte en studie hvor blant annet forholdet mellom nettverksintegrasjon og nettverkseffektivitet ble belyst (Provan & Milward, 1995, s. 23). Dette var en komparativ casestudie av ulike mentalhelsenettverk eller systemer (McGuire & Agranoff, 2011, s. 272). Studien konkluderte med at nettverk som var koordinert og integrert sentralt gjennom en enkelt aktør, var mer effektive. En viss form for sentralisering var herunder med på å legge til rette for koordinering mellom aktører. Slike nettverk hadde altså større sannsynlighet for å være effektive, sammenlignet med nettverk som bar preg av å være desentraliserte (Provan & Milward, 1995, s. 24). Studien viste også at fraværet av en egen nettverksadministrasjon tilknyttet et nettverk medførte at koordinering og samarbeid mellom involverte aktører eller tilbydere bar preg av å være uformell. Tjenestene som skulle tilbys ble dermed ikke koordinert ordentlig, noe som resulterte i mindre optimale utfall eller løsninger for brukergruppene eller klientene (Provan & Milward, 2001, s. 419).

Raab, Mannak & Cambré (2015) studerte kriminalitetsforebyggende nettverk. De undersøkte sammenhengen mellom struktur i form av nettverksintegrasjon, nettverkets kontekst i form av samlede ressurser og stabilitet, og ”network governance mode” i forhold til nettverkseffektivitet. Studien fant ut at nettverkssamarbeid er effektive dersom de er stabile i form av at de har vedvart eller eksistert i minst tre år, samt dersom de er sentralt integrert. Effektive nettverk vil i tillegg kjennetegnes av å enten ha en egen nettverksadministrasjon, eller en stor mengde samlede ressurser. Videre fant studien ut at et nettverk sine administrative ressurser kan utgjøre en substitutt til nettverkets finansielle ressurser. Finansielle ressurser vil også kunne utgjøre en substitutt for nettverkets administrative ressurser (Raab et al., 2015, s. 479). Chen (2008) studerte tjenesteproduserende nettverk som leverte sosialtjenester til barn og familier, hvor studiens fokus var hvordan ulike samarbeidsprosesser påvirket ulike samarbeidsutfall. Uavhengige prosessvariabler var reduisering av organisasjoners autonomi, felles programmer, tillitsbygging, felles beslutningstaking og deling av ressurser, mens avhengige variabler som omhandlet ulike samarbeidsutfall var økt interaksjoner, rettferdig og lik innflytelse, måloppnåelse, kvalitet på relasjoner og utvidelse av synspunkter. Oppsummert var det prosesser som omhandlet tillitsbygging og deling av ressurser som fremmet det som kan sies å være velfungerende nettverk (Chen, 2008, s. 348).

Videre studerte Ansell & Gash (2008) ”collaborative governance” hvor de i deres metastudie gjennomgikk 137 case på tvers av ulike politikkområder. I den sammenheng var det variabler som incentiv for interessenter til å delta i et samarbeid, ubalanse i ressurser, ubalanser i makt, konflikt- og samarbeidshistorikk, institusjonelt design og ledelse som var kritiske variabler som vil kunne påvirke samarbeidets suksess. Ansell & Gash (2008) belyste også andre faktorer eller kritiske variabler knyttet til samarbeidsprosesser, herunder betydningen av tillitsbygging, ansikt-til-ansikt dialog, samt felles forståelse og forpliktelse (Ansell & Gash, 2008, s. 543). Vabo, Røiseland & Nyseth (2011) studerte hvordan tre ulike utviklingsnettverk hadde prestert, en studie hvor prestasjon var basert på kriterier som felles forståelse, deltakelse, måloppnåelse, samt betingelser for videre samarbeid (Vabo et al., 2011, s. 72). Det spesielle ved deres studie var at deltakerne i nettverkene opplevde eller evaluerte nettverkene som noe positivt, selv om nettverkene i seg selv ikke nådde sine opprinnelige og mer formelle mål. På samme tid ble relasjoner og tillit etablert gjennom nettverkene, noe som ble verdsatt av nettverksdeltakerne (Vabo et al., 2011, s. 82-83).

2.9 Forklaringsvariabel

I denne teoridelen vil forklaringsvariabelen som tenkes å påvirke effekten av et nettverkssamarbeid presenteres og redegjøres for. I tillegg vil andre forhold eller faktorer som tenkes å påvirke effekten av et nettverkssamarbeid presenteres. Videre vil oppgavens teoretiske antakelse fremkomme i slutten av teoridelen. Dette er en antakelse om sammenhengen mellom forklaringsvariabelen og effektivitetskriterier med hensyn til effekten av nettverkssamarbeid. Dette siden oppgavens forklaringsvariabel tenkes å ha en sammenheng eller en forklaringssevne overfor effektivitetskriterier og oppnåelsen av dem.

2.9.1 Organisering av ledelse

Organisering av ledelse eller ulike former for hvordan ledelse i et nettverk kan organiseres, kan klassifiseres ut fra to ulike dimensjoner. Det som omtales som ”network governance” eller det som også kan omtales som organisering av ledelse, kan klassifiseres ut fra om nettverket er mer eller mindre organisert. Med andre ord er dette en dimensjon som kan beskrives som grad av organisering. I den ene enden av spekteret kan et nettverk beskrives som svært desentralisert og i mindre grad organisert. I en slik situasjon vil alle nettverksdeltakerne interagere med hverandre for å kunne lede og håndtere nettverket. I denne enden er det altså deltakerne selv som har ansvaret for å lede et nettverk. I den andre enden av

spekteret kan et nettverk være svært organisert. I en slik situasjon vil kontakten mellom nettverksdeltakere være mindre, hvor interaksjonen i all hovedsak vil omhandle operasjonelle eller nettverksrelaterte temaer. Organisering av ledelse i et organisert nettverk vil kunne ivaretas en enkelt organisasjon eller av en deltaker i nettverket (Provan & Kenis, 2008, s. 233-234). Om et nettverk er ledet av deltakerne selv eller om det er ledet av en ekstern aktør, er en annen dimensjon som kan benyttes for å klassifisere nettverk. I den ene enden av spekteret kan et nettverk enten ledes kollektivt av deltakerne selv, eller av en enkelt nettverksdeltaker. I den andre enden av spekteret kan nettverk som nevnt ledes av en ekstern aktør, eksempelvis i form av en nettverksadministrasjon. En slik administrasjon kan gjerne ha sitt utspring i prosessen hvor et nettverk ble dannet, men en slik administrativ enhet kan også være etablert av deltakerne selv (Provan & Kenis, 2008, s. 233-234). Kort forklart foretas en inndeling med hensyn til organisering av ledelse i forhold til om et nettverk har delt ledelse, om et nettverk er ledet av en av sentral deltaker, eller om nettverket er ledet av det som kan beskrives som en nettverksadministrasjon (Røiseland & Vabo, 2016, s. 85). Hvordan ledelse organiseres i et nettverkssamarbeid kan i tillegg beskrives som en strukturell variabel med hensyn til organisering (Røiseland & Vabo, 2016, s. 150-151). Videre kan ledelse for denne oppgavens del forstås i tråd med Huxham & Vangen (2005) sin beskrivelse, nemlig at ledelse handler om hvem eller hva som ”makes things happen” og om ”the mechanisms that lead to the actual outcomes of a collaboration”. Med andre ord handler ledelse om arbeid knyttet til utarbeidelse og iverksetting eller implementering av et nettverkssamarbeid sin politikk, samt arbeid med nettverkets agenda og generelle aktiviteter (Huxham & Vangen, 2005, s. 75). De ulike organiseringsformene er som følger:

Delt ledelse

Det som omtales som både delt ledelse (Røiseland & Vabo, 2016, s. 85), konsensuelt nettverkssamarbeid uten noen form for ledelse (Jacobsen, 2014, s. 71) og ”participant governance” er en mulig organiseringsform av ledelse i et nettverk. Ved en slik form for organisering er det nettverksdeltakerne selv som ivaretar eller utøver ledelse. Videre kan ivaretakelsen eller utøvelsen av en delt form for ledelse i nettverk komme til syne både formelt og uformelt. I et mer formelt nettverkssamarbeid møtes gjerne utvalgte representanter fra sine respektive organisasjoner på møteplasser som arrangeres jevnlig. På den annen side vil et uformelt nettverkssamarbeid bære preg av at relevante interessenter som er interessert i at et nettverk oppnår suksess møtes jevnlig, men hvor deltakernes innsats er relativt ukoordinert (Provan & Kenis, 2008, s. 234).

Et nettverk hvor ledelse er delt mellom deltakerne, vil være avhengig av at alle nettverksdeltakerne involverer og forplikter seg til nettverket. En annen mulighet er at visse undergrupper til nettverksdeltakernes organisasjoner blir involvert og forpliktet til nettverket. Tankegangen er at alle nettverksdeltakerne skal delta i nettverket på et likeverdig grunnlag, er at dette vil skape forpliktelse til nettverkets arbeid og ulike mål. Videre er det deltakerne som har et ansvar for å håndtere eksterne og interne relasjoner, samt for det konkrete operasjonelle arbeidet som nettverket har ansvar for. Mer andre ord er det nettverksdeltakerne selv som har ansvaret for å håndtere relasjonene seg imellom, i tillegg til eksterne aktører som eksempelvis kan være offentlige myndigheter, kunder og aktører som kan bidra med finansieringsmuligheter relevant for nettverket (Provan & Kenis, 2008, s. 234).

Selv om deltakerne i et slikt nettverk kan være ulike med hensyn til deres tilgjengelige ressurser eller enkelt deltakernes organisatoriske størrelse, er makt symmetrisk fordelt. Beslutninger som foretas i nettverket, samt beslutninger omkring nettverkets aktiviteter og håndtering av disse, baseres på kollektiv beslutningstaking. Et nettverk med delt ledelse handler dermed kollektivt, hvor ingen deltakere eller administrativ enhet representerer nettverket som en helhet eller i seg selv. Selv om oppgaver innen koordinering og administrasjon kan ivaretas av en undergruppe til nettverket, har ikke nettverket en egen administrativ enhet knyttet til seg (Provan & Kenis, 2008, s. 235). I mange samarbeid ivaretar samtidig en av samarbeidets deltakere eller organisasjoner en lederposisjon for det som kan være samarbeidets styre, komite eller styringsgruppe. Med andre ord vil lederposisjonen kunne gå på rundgang eller roteres (Huxham & Vangen, 2005, s. 206-207).

Sentral deltaker som leder

Ledelse kan også ivaretas av det som kan omtales som en sentral deltaker eller samarbeidspartner (Røiseland & Vabo, 2016, s. 85). Med andre ord har en av deltakerne i et nettverk en rolle som leder (Jacobsen, 2014, s. 71). Det er nemlig ikke i alle tilfeller at en delt form for ledelse i et nettverk er ideell, kjennetegnet av det som kan beskrives som en desentralisert organisering og en kollektiv ledelse av seg selv. Det som kan beskrives som en mer sentralisert organiseringsform av ledelse i et nettverk, er når ledelse ivaretas av en ledende organisasjon eller deltaker. En deltaker eller organisasjon i et nettverk må gjerne ha tilstrekkelig legitimitet og ressurser for å kunne innta en slik rolle som leder. Rollen som ledende organisasjon eller deltaker kan være et resultat av hva nettverket selv anser som

hensiktsmessig og effektivt. Det kan også være fremprovosert eller tvungen frem av eksterne aktører som fungerer som finansieringskilder (Provan & Kenis, 2008, s. 235-236).

Et slikt nettverk vil kunne beskrives og karakteriseres som svært organisert og sentralisert. Videre er makt asymmetrisk fordelt mellom nettverksdeltakerne. Dette medfører at alle beslutninger i nettverket, samt beslutninger omkring nettverksam arbeidets aktiviteter, koordineres gjennom den ene nettverksdeltakeren som ivaretar rollen som ledende organisasjon. Denne ledende deltakeren har gjerne en egen administrasjon tilgjengelig for å kunne administrere nettverket og deltakerne, samt legge til rette nettverkssamarbeidets aktiviteter, nettopp for å kunne oppnå nettverkets mål. De administrative kostnadene knyttet til nettverket kan den ledende deltakeren dekke inn på ulike måter. Kostnadene kan enten dekkes av dem selv. De kan også tilegne seg eksterne ressurser i form av lån eller finansiering av offentlige myndigheter, i tillegg til at de kan få støtte fra de andre nettverksdeltakerne (Provan & Kenis, 2008, s. 235).

Nettverksadministrasjon

En annen mulig organiseringsform er om ledelse i et nettverk ivaretas av en egen nettverksadministrasjon (Røiseland & Vabo, 2016, s. 85). Et slikt nettverkssamarbeid vi kjennetegnes med å ha en egen administrativ enhet for å lede nettverket. Denne enheten vil også ha ansvar innen håndtering av de aktiviteter som nettverket er involvert i, samt et ansvar for å vedlikeholde og koordinere nettverket. Dette er også en organiseringsform som kan beskrives som sentralisert. En viktig distinksjon i forhold til nettverk hvor en deltaker fungerer som ledende organisasjon (Provan & Kenis, 2008, s. 236), samt i forhold til nettverk hvor ledelse er delt blant deltakerne (Provan & Kenis, 2008, s. 234), er at den administrative enheten eller nettverksadministrasjonen ikke fungerer som en deltaker i selve nettverket. På denne måten ledes nettverket av en ekstern aktør, i form av en nettverksadministrasjon. En slik form for organisering av ledelse kan være påtvungen nettverket, eller ønsket og fremprovosert av nettverksam arbeidet selv (Provan & Kenis, 2008, s. 236).

En nettverksadministrasjon vil kunne komme til syne i ulike former og størrelser. En slik nettverksadministrasjon kan vise seg i form av en formell organisasjon med både ansatte, daglig leder og et eget styre. En slik administrativ enhet eller nettverksadministrasjon kan også vise seg i form av en enkelt person. Dette er en person som gjerne kan beskrives som en nettverksmegler eller fasilitator (Provan & Kenis, 2008, s. 236). Rollen kan også beskrives

som en administrator eller nettverkskoordinator (Provan & Milward, 2001, s. 418). Huxham & Vangen (2005) fremhever herunder at ”A strong lead is often also given by support staff who are not strictly members” (Huxham & Vangen, 2005, s. 75-78). Selv om en deltaker i et samarbeid ivaretar den posisjonelle rollen som leder, er det ikke gitt at deltakere som ledere vil være i stand til å drive nettverkets arbeid og agenda fremover. Det kan nemlig være slik at den mest fremtredende lederrollen som driver nettverkets arbeid og agenda fremover er nettverkets eller partnerskapets sin ”manager” eller administrator. Dette er som nevnt ikke medlemmer av et nettverkssamarbeid, men individer eller ansatte i tilknytning til nettverket, hvor de fungerer og bidrar som ressurser inn og for nettverket (Huxham & Vangen, 2005, s. 207).

2.9.2 Administrativ kapasitet

”Management capacity”, ”managerial capacity” (Meier & O’Toole, 2010, s. 1026) eller det som kan omtales som administrativ kapasitet, omhandler et nettverkssamarbeid sine ressurser. Mer konkret handler det om et nettverk har ressurser i form av ansatte og lokaler eller kontorer, i tillegg til nettverkets finansiering. Administrativ kapasitet er dermed et uttrykk for i hvilken grad et nettverkssamarbeid er avhengige av midler, ressurser og lokaler som nettverksdeltakere og deres moderorganisasjoner gjør tilgjengelig for nettverket, eller om nettverket har tilgang på ressurser som tilhører nettverkssamarbeidet i seg selv (Jacobsen, 2014, s. 72). På denne måten er administrativ kapasitet et begrep som kan inneholde eller vise til en rekke ulike aspekter. Eksempelvis kan det være noe så generelt som at tilgjengelige ressurser kan brukes når det er behov for dem, eller noe så konkret som prosentvis antall ansatte som er lokalisert på en form for hovedkontor (Meier & O’Toole, 2010, s. 1040).

Administrativ kapasitet kan sees i sammenheng med det som kan sies å være et behov for kompetanse på nettverksnivå. Provan & Kenis (2008) fremhever at alle deltakere som utgjør en del av et nettverkssamarbeid, ønsker å oppnå noe ved å nettopp delta i nettverket. Alle nettverksdeltakere har altså et ønske om å realisere et mål eller oppnå noe generelt som de ikke kunne klart alene. Et slikt ønske om måloppnåelse kan dermed sies å aktualisere behovet for en viss form for kompetanse tilknyttet nettverket. Videre må behovet for kompetanse sees i sammenheng med hvilke roller og oppgaver som de enkelte deltakerne i nettverket har, samt eksterne behov fra relevante aktører som fremmes overfor nettverket. Behovet for kapasitet og kompetanse vil kort forklart være stor dersom et nettverksamarbeid arbeider på en måte og innenfor et felt som krever høy grad av gjensidig avhengighet mellom nettverksdeltakere. I

tillegg vil behovet for kapasitet og kompetanse kunne vært stort i forhold til nettverkets arbeid med finansiering og finansieringsmuligheter. I en slik situasjon vil nettverket ha behov for konkret og relevant kompetanse tilknyttet seg, samt ferdigheter relatert til koordinering av nettverket (Provan & Kenis, 2008, s. 240-241). Manglende administrativ kapasitet i et samarbeid kan nemlig gjøre det utfordrende å utføre oppgaver, gjennomføre aktiviteter og ivareta viktige funksjoner. I den sammenheng fungerer den administrative kapasiteten og de administrative ressursene som et slags ”lim” i et samarbeid. Det er nemlig et behov for noe eller noen som kan legge til rette for interaksjoner eller møter mellom nettverksdeltakere, spesielt siden fraværet av hierarki er tilfelle. Det er også et behov for noen som kan arbeide med forpliktelse, konfliktløsning og tillitsbygging (Zyzak, 2017, s. 256-257).

I forhold til oppgavens bruk og forståelse av begrepet administrativ kapasitet viser begrepet til om et nettverk har administrativ kapasitet i form av en koordinator og tilgjengelige ressurser som en koordinator har tilgang til (Jacobsen, 2017, s. 207-208), samt om det er andre ansatte som er direkte tilknyttet nettverket. Eksempelvis personer med en sekretærfunksjon. I denne oppgaven er dermed administrativ kapasitet operasjonalisert som ansatte eller personer som er direkte tilknyttet et nettverk og har en rolle som koordinator eller sekretær i nettverkets arbeid, men som ikke utgjør en selvstendig nettverksdeltaker.

2.10 Andre relevante forhold

Det er viktig å poengtere at det ikke bare er organisering som forklaringsvariabel som kan tenkes å påvirke effekten av et nettverkssamarbeid. I den følgende teoridelen vil det derfor redegjøres for forholdene eller faktorene samlede ressurser (Jacobsen, 2014, s. 74), enighet (Jacobsen, 2014, s. 62-63) og tillit (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 29) i et nettverkssamarbeid.

2.10.1 Samlede ressurser

Provan & Milward (1995) fremhever i sin studie at et nettverkssamarbeid sine samlede ressurser vil virke positivt med hensyn til dets effektivitet. Tilgangen på ressurser kan altså for et nettverk beskrives som en viktig faktor for suksess (Jacobsen, 2014, s.74). Deres studie av mentalhelsenettverk i USA resulterte i det de selv kategoriserer som en innledende eller beskrivende teori om effektivitet i nettverk. Sett ut fra deres teori kan effektivitet i nettverk forklares ut fra flere faktorer knyttet til nettverkskontekst og nettverksstruktur, blant annet faktoren ”resource munificence” (Provan & Milward, 1995, s. 1). Mer konkret handler eller

viser begrepet til ”the level of resources available to the network from its environment and reflects the degree of uncertainty the network faces in carrying out its activities” (Turrini, Cristofoli, Frosini & Nasi, 2010, s. 540). Deres studie indikerte videre at nettverk som er en del av omgivelser eller et miljø med dårlig tilgang på ressurser, vil kunne påvirke effektivitet negativt. Selv om slike omgivelser eller miljøer ikke trenger å resultere i svært lave nivåer av nettverkseffektivitet, er sannsynligheten for effektive nettverk altså mindre dersom nettverkssamarbeidene er en del av dårlig finansierte eller lite generøse omgivelser (Provan & Milward, 1995, s. 27). Det kan argumenteres for at generelt mangel på tilgjengelige ressurser kan resultere i mindre effektive samarbeid. Mangel på ressurser kan skape og påvirke konflikter mellom deltakere, det kan resultere i manglende måloppnåelse, i tillegg til at samarbeidet blir mindre motstandsdyktig overfor uventede og endrende situasjoner (Zyzak, 2017, s. 256). Studien til Provan & Milward (1995) viste herunder at nettverk med manglende eller utilstrekkelig finansiering ikke klarer å score høyt på effektivitet, siden finansiering og samlede ressurser vil påvirke både antall tjenester som kan tilbys og produseres av et nettverk, samt at det vil påvirke kvaliteten på det som tilbys (Provan & Milward, 1995, s. 27).

Antakelsen eller tankegangen er at tilgangen på ressurser muliggjør tildeling av økonomiske bidrag til mer usikre planer og prosjekter. Tilgang på ressurser kan også muliggjøre eller resultere i at et nettverk får egne ansatte eller en egen administrasjon, ment for å få et samarbeid til å fungere bedre. I sammenheng med oppgavens bruk og forståelse av begrepet, er samlede ressurser operasjonalisert som samlende økonomiske ressurser i form av nettverkets finansieringsgrunnlag og finansiering- og støttemuligheter som er tilgjengelig for nettverket (Jacobsen, 2014, s. 74).

2.10.2 Enighet

I et samarbeid finnes det gjerne et mangfold av agendaer blant ulike organisasjoner og personer som er involvert, noe som kan gjøre det utfordrende å komme frem til enighet. Nettverksdeltakere eller organisasjoner i et samarbeid har gjerne ulike årsaker til at de er involvert. De ønsker gjerne ulike utfall eller gevinster som et resultat av å involvere seg i et samarbeid. Ulike mål blant involverte organisasjoner i et samarbeid kan derfor resultere i interessekonflikter (Huxham & Vangen, 2005, s. 61). Andersen (2008) understreker i forbindelse med konsensus at ”Grunnleggende for et strategisk partnerskap er at de deltakende aktørene er *samstemte* om at de har en felles nytte av å koordinere handlingene sine” (Andersen, 2008, s. 140). Benson (1975) studerte i den sammenheng

samarbeidsprosesser mellom ulike organisasjoner og det som kan beskrives som ”balanserte samarbeid”. Gode og ”balanserte samarbeid” kan herunder karakteriseres med noen distinkte kjennetegn (Jacobsen, 2014, s. 62-63; Benson, 1975, s. 235-236). Disse er som følger:

- 1) Domenekonsensus – et begrep som innebærer eller handler om at deltakerne er enige om både mål og omfanget til et nettverkssamarbeid. Det handler om enigheten blant deltakerne i forhold til deltakernes respektive roller og om omfanget til disse rollene.
- 2) Ideologisk konsensus – et begrep som innebærer eller handler om at deltakerne er enige om hvordan samarbeidet arbeider, altså om arbeids- og samarbeidsmåter. Det handler altså om deltakerne er enige om hva som skal gjøres i forhold til oppgaver og ansvarsområder, og hvordan en skal løse oppgavene eller ansvarsområdene.
- 3) Videre er det en forutsetning at deltakerne i et nettverkssamarbeid har gode vurderinger og oppfatninger av hverandre. Det handler om viktigheten av at deltakerne har en god eller positiv oppfatning av verdien til det arbeidet som andre deltakere utfører.
- 4) Det er i tillegg viktig at aktiviteter i et nettverksamarbeid koordineres. Dette er et kjennetegn som handler om hvordan det samarbeides og koordineres mellom organisasjoner eller deltakere.

På denne måten kan et nettverkssamarbeid bære preg av likevekt eller balanse dersom samarbeid mellom deltakende aktører koordineres, og dersom samarbeid og interaksjoner har grunnlag i respekt og enighet mellom deltakende aktører. Disse fire kjennetegnene vil også kunne påvirke hverandre. Dersom det er lite enighet omkring et kjennetegn, vil det gjerne være lite enighet på andre kjennetegn. Økt enighet knyttet til et kjennetegn vil også kunne resultere i økt enighet på et annet (Benson, 1975, s. 235-236). Basert på funn fra tidligere studier av nettverk kan blant annet enighet i et nettverksamarbeid beskrives som en viktig faktor for oppnåelsen av suksess (Jacobsen, 2014, s. 63). Enighet blir i denne oppgaven forstått eller operasjonalisert som nettverksdeltakernes egne beskrivelser av grad av enighet og generell enighet i nettverkssamarbeidet. Det er også viktig å understreke at enighet kan fungere eller utgjøre både en årsak til et effektivt og velfungerende nettverkssamarbeid, og på samme tid være en positiv effekt, verdi eller nytte som et resultat av selve nettverkssamarbeidet. Med andre ord, at enigheten mellom nettverksdeltakere kan ha resultert i et effektivt nettverkssamarbeid, og at nettverkssamarbeidet i seg selv har resultert i enighet mellom nettverksdeltakerne.

2.10.3 Tillit

Tillit kan beskrives som grunnsteinen i et samarbeid (Goldsmith & Eggers, 2004, s. 111), hvor tillit handler kort forklart om nettverksdeltakernes forventninger til nettopp nettverkssamarbeidet, sett i forhold til de andre nettverksdeltakernes atferd, handlinger og bidrag i fremtiden. Det handler rett og slett om deltakerne i et nettverk imøtekommer eller innfrir hverandres forventninger (Røiseland & Vabo, 2016, s. 80). Tillit krever dermed felles forventninger og forpliktelse (Agranoff, 2012, s. 178). Videre kan tillit defineres som tilfeller eller en situasjon hvor:

- a) noen aktører er (delvis) avhengige av hverandre, b) der det ikke foreligger noen mulighet for perfekt kontroll av det andre foretar seg, og c) der man velger å stole på at de andre aktørene man er avhengig av, ikke vil gjøre noe som kan "skade" en. (Jacobsen, 2014, s. 63).

Tillit som begrep kan sies å ha noen kjennetegn knyttet til seg, herunder sårbarhet, risiko og forventninger. En aktør kan beskrives som sårbar, nettopp siden en må stole på at andre aktører vil ta hensyn til ens egne interesser. Selv om det vil finnes muligheter for andre til å være opportunistiske, må en stole på at andre aktører ikke vil utvise denne formen for atferd (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 29). I tillegg innebærer det som nevnt at en som deltaker i et nettverkssamarbeid må ta en risiko i forhold til andre deltakere sin mulighet til å ødelegge for et samarbeid (Røiseland & Vabo, 2016, s. 81). Tillit kjennetegnes også med forventninger, hvor aktører gjerne har positive forventninger til andre aktørers intensjoner (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 29). Det handler altså om at en som deltaker eller aktør må stole på andres forutsetninger i forhold til deres kompetanse og kunnskap, for å kunne innfri forventningene som finnes i et nettverkssamarbeid (Røiseland & Vabo, 2016, s. 80-81).

Tankegangen er at dersom tillit ikke er til stede i et nettverkssamarbeid, vil dette påvirke potensialet til et samarbeid eller være en hindring for et godt samarbeid. Tillit blant nettverksdeltakere tenkes på den annen side å resultere i et økt ønske om å samarbeide mer, redusere kostnader i form av transaksjonskostnader knyttet til det å samarbeide, samt at det vil kunne påvirke faktiske resultater som oppnås, av den enkle årsak i at ressurser og kunnskap deles (Røiseland & Vabo, 2016, s. 81). Litteraturen som omhandler tillitsfenomenet har vist at tillit er viktig på ulike måter. Tillit vil kunne være med på å legge til rette og skape betingelser for samarbeid, tillit vil kunne være med på å forsterke et samarbeid og skape stabilitet, samt at

tillit vil kunne være med på å bedre funksjonen og selve resultatene til et samarbeid (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 30). Oppsummert kan det argumenteres for at verdien av tillit mellom aktører ligger i det at informasjon deles i større grad, noe som muliggjør nytenkning, samt at beslutningstaking preges av mindre usikkerhet, nettopp siden muligheten for å forutse eller predikere andre aktørers handlinger er større (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 34). I denne oppgaven blir tillit forstått eller operasjonalisert som nettverksdeltakernes egne beskrivelser av forventninger og forpliktelser til hverandre, samt beskrivelser av samarbeidsforhold og tillitsrelasjoner eller tillitsforhold til andre deltakere (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 29). Det er også viktig å understreke at tillit kan fungere eller utgjøre både en årsak til et effektivt og velfungerende nettverkssamarbeid, og på samme tid være en positiv effekt, verdi eller nytte som et resultat av velfungerende nettverkssamarbeid. Med andre ord, at tillit mellom nettverksdeltakere kan ha resultert i et effektivt nettverkssamarbeid, og at nettverkssamarbeidet i seg selv har resultert i tillit mellom nettverksdeltakerne.

2.11 Teoretisk forventning

Antakelsen er at hvordan samstyring eller et nettverkssamarbeid organiseres, vil ha innvirkning for hva som egentlig er mulig å realisere eller oppnå. Organiseringsform kan med andre ord være med på å sette begrensninger for hva som er mulig å gjennomføre gjennom et nettverkssamarbeid (Røiseland & Vabo, 2016, s. 150). Det kan basert på Provan & Kenis (2008, s. 241) sine argumenter formuleres en teoretisk forventning eller antakelse. Oppgavens teoretiske forventning eller antakelse er at et nettverk med administrativ kapasitet i form av en nettverkskoordinator tilknyttet seg, og en organisering av ledelse i form av en nettverksadministrasjon, vil være mer effektivt i forhold til effektivitetskriteriene, enn et nettverk uten administrativ kapasitet og med en organisering av ledelse i form av delt ledelse. Et nettverk med nettverksadministrasjon og med administrativ kapasitet antas dermed å kunne score bedre på alle 6 effektivitetskriterier, enn et nettverk med delt ledelse og uten administrativ kapasitet. Oppsummert har oppgaven en antakelse om at jo mer administrativ kapasitet et nettverk har, og jo mer organisert eller strukturert et nettverk er med hensyn til måten ledelse organiseres i form av en nettverksadministrasjon, desto mer effektivt vil nettverket være. På samme tid vil organisering som forklaringsvariabel kunne påvirke effektivitetskriteriene ulikt eller på ulike måter. Med andre ord kan det tenkes at organisering av et nettverk vil påvirke noen effektivitetskriterier mer og resultere i bedre score på dem, og mindre påvirkning på andre effektivitetskriterier og resultere i lavere score på dem.

3.0 Metode

3.1 Kvalitativ metode

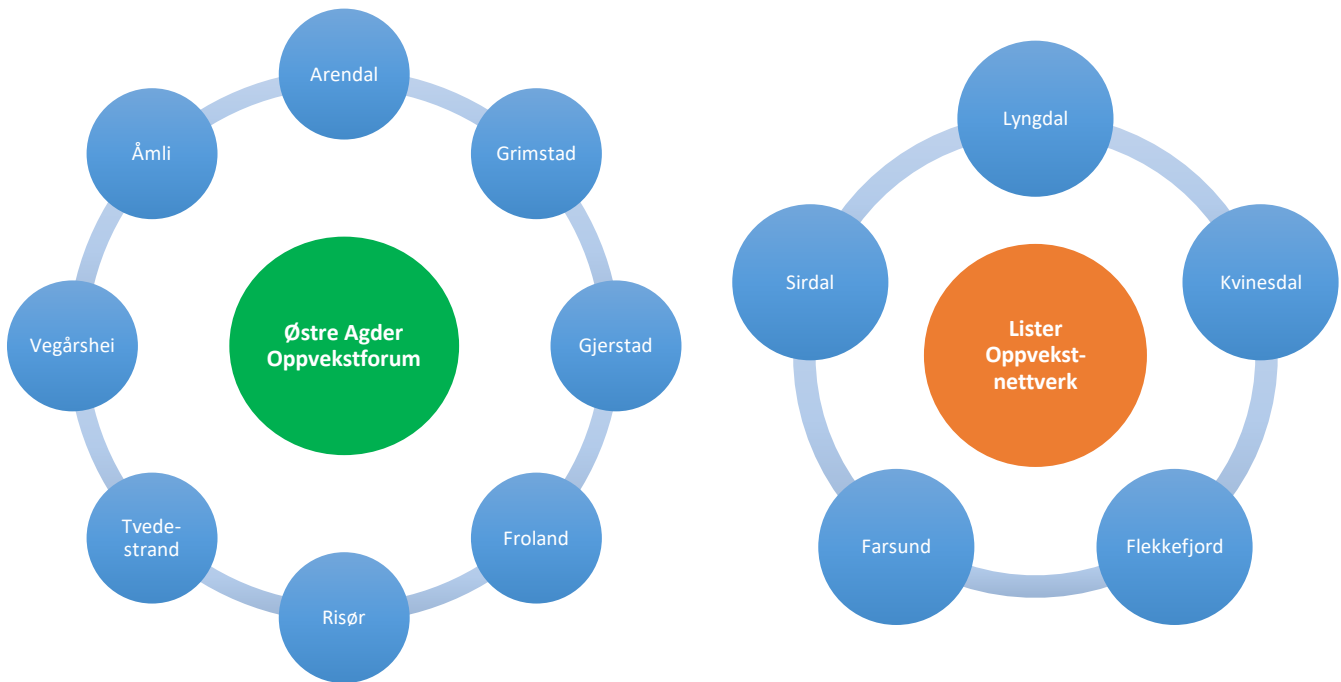
Samarbeid gjennom nettverk kan sies å innebære eller inkludere et mangfold av ulike fortolkninger, perspektiver, prioriteringer og informasjon. Dersom en skal evaluere eller vurdere om noe fungerer eller hva som har fungert i et nettverk, kan det argumenteres for at en er avhengig av kvalitativ informasjon om oppfatninger omkring fremgang og eventuell måloppnåelse fra relevante interessenter (Head, 2008, s. 743). Oppgaven skal som nevnt belyse vurderinger, refleksjoner og oppfatninger som nettverksdeltakere selv har av nettverkets effekter. For å kunne få tilgang på denne typen informasjon, samt tilgang på informasjon omkring enighet i samarbeidet og tillit blant deltakerne, anser jeg kvalitativ metode som en hensiktsmessig og passende metode for denne oppgavens del. Bakgrunnen for valg av kvalitativ metode handler også om at det ikke er nok enheter til å kunne gjennomføre en kvantitativ undersøkelse. I tillegg til dette er begreper som effektivitet, effekter og nytte relativt uklare begreper, noe som medfører at begrepene kan være utfordrende å standardisere. Dette handler om at effekten eller nytteverdien av et nettverk kan omhandle eller vise til relativt ulike aspekter, både teoretisk og empirisk. For å at oppgaven datainnsamling, herunder intervjuene, skal kunne gi verdifulle og informasjonsrike beskrivelser av hvilke effekter som oppleves, og at det kan være ulike effekter som oppleves, er nettopp kvalitativ metode en metode som åpner opp for dette.

3.2 Oppvekstnettverk som case

3.2.1 Østre Agder Oppvekstforum og Lister Oppvekstnettverk

På Østre Agder regionråd sine nettsider kommer det frem at ”Østre Agder samordner fellessatsing på skole for de åtte kommunene. De tyngste satsningene omfatter initiativ for å gi lokale videreutdanningstilbud for lærere og samarbeidet skal være et felles nettverk under arbeidet med desentralisert ordning for kompetanseutvikling i skolen” (Østre Agder regionråd, 2018). Videre er det beskrevet at ”Samarbeidet styres av Østre Agder skoleforum der hver kommune er representert med sin ledende medarbeider i skolesektoren” (Østre Agder regionråd, 2018). Innenfor det som kalles for Listersamarbeidet finnes en rekke ulike råd, utvalg og nettverk hvor Lister barnehage- og skolenettverk, med andre ord oppvekstnettverket, er ett av dem. Ut fra samarbeidets nettsider kan oppvekstnettverket beskrives som ”Et interkommunalt samarbeidsforum for erfaringsutveksling og skoleutvikling. Her møtes skole- og barnehageeiere fra fem kommuner: Lyngdal, Farsund,

Flekkefjord, Kvinesdal og Sirdal” (Listersamarbeidet, u.å.). Videre kommer det frem at ”Formålet med nettverket er å styrke den skole- og barnehagefaglige kompetansen i regionen gjennom et forpliktende interkommunalt samarbeid” (Listersamarbeidet, u.å.). Nedenfor er en figur som illustrerer deltakerne i oppvekstnettverkene:



Figur nr. 1: Deltakerkommuner i Østre Agder Oppvekstforum og i Lister Oppvekstnettverk.

3.3 Begrunnelse for valg av case

Informasjonen om de valgte nettverkene er innhentet i den begynnende fasen av arbeidet med masteroppgaven, hvor jeg gjennomførte en kartlegging av nettverkssamarbeid i Agderregionen. Kartleggingen resulterte i at de aktuelle oppvekstnettverkene ble valgt ut fra at de varierer på organisering som en strukturell variabel. Tabellen som fremkommer nedenfor kategoriserer hvordan de to oppvekstnettverkene varierer og skiller seg fra hverandre i forhold til oppgavens strukturelle forklaringsvariabel. Herunder organisering i form av administrativ kapasitet og organisering av ledelse. Informasjon om enighet, tillit og samlede ressurser vil kartlegges eller innhentes gjennom intervjuer av intervjuobjekter.

<i>Forklaringsvariabel</i>		<i>Nettverkssamarbeid</i>	
		<i>Østre Agder Oppvekstforum</i>	<i>Lister Oppvekstnettverk</i>
ORGANISERING	<i>Administrativ kapasitet</i>	Nettverket har en koordinator/sekretær.	Nettverket har ingen koordinator/sekretær.
	<i>Organisering av ledelse</i>	Nettverksadministrasjon/ delt ledelse.	Delt ledelse.

Tabell nr. 1: *Beskrivelse av hvordan Østre Agder Oppvekstforum og Lister Oppvekstnettverk varierer innen organisering som er oppgavens forklaringsvariabel.*

Tabellen ovenfor illustrerer hvordan Østre Agder Oppvekstforum og Lister Oppvekstnettverk varierer i forhold til deres organisering. Nettverkene sin organisering eller organiseringsform varierer i forhold til det som kan omtales som nettverkets administrative kapasitet. Østre Agder Oppvekstforum har en administrativ kapasitet i form av en koordinator eller sekretær. På den annen side har Lister Oppvekstnettverk ingen ansatte eller noen form for administrativ kapasitet tilknyttet seg i form av en koordinator eller sekretær. Dette medfører at oppvekstnettverkene varierer når det kommer til organisering, herunder administrativ kapasitet. Nettverkene har også ulik organisering når det kommer til hvordan ledelse er organisert. I den sammenheng er det relevant å fremheve at variasjonen innen organisering av ledelse mellom de to oppvekstnettverkene kan sies å være en variasjon preget av en gradforskjell. Det er i tillegg viktig å fremheve at ingen av nettverkene kan sies å ha en sentral deltaker som leder. Lister Oppvekstnettverk har en tydelig delt ledelse, hvor ledelsen går på rundgang og er delt mellom nettverksdeltakerne. Østre Agder har også en tilsvarende organiseringsform, hvor ledelsen går på rundgang og er delt mellom nettverksdeltakerne. På samme tid er dette nettverket rigget og strukturert, med andre ord organisert, på en helt annen måte. Basert på oppgavens teoretiske redegjørelse og presentasjon av hvordan ledelse kan organiseres i et nettverkssamarbeid, vil jeg kategorisere eller beskrive Østre Agder Oppvekstforum sin organisering av ledelse som delvis en nettverksadministrasjon, og delvis en delt ledelsesform. Nettverket befinner seg med andre ord i sjiktet mellom disse organiseringsformene. Østre Agder Oppvekstforum er dermed et nettverk kjennetegnet med

en nettverksadministrasjon og administrativ kapasitet tilknyttet seg, mens Lister Oppvekstnettverk har delt ledelse og ingen administrativ kapasitet tilknyttet seg. Den teoretiske antakelsen er dermed at Østre Agder Oppvekstforum vil være mer effektivt, nettopp siden det er organisert og strukturert på en annen måte enn Lister Oppvekstnettverk.

3.4 Datainnsamling og utvelgelsen av intervjuobjekter

Datainnsamling vil foregå ved bruk av intervju, nærmere bestemt semistrukturerte intervjuer. Dette er en form for intervju som muliggjør innhenting av detaljer og dybdeinformasjon (Leech, 2002, s. 665). Videre vil respondenter eller informanter i form av nettverksdeltakere utgjøre oppgavens datakilder (Grønmo, 2016, s. 133-134). Når det gjelder hvem som skal intervjues, herunder utvelgelsen av respondenter eller informanter, byr utvelgelsen på en utfordring. Måling av effekter, nytteverdien eller merverdien av et nettverk har nemlig en empirisk eller praktisk konsekvens for hvem som kan benyttes som intervjuobjekter. Dette har sammenheng med hvordan en både ønsker og i det hele tatt kan måle effekter eller nytten av et nettverkssamarbeid. Samt, om hvilke effekter man er ute etter å belyse. Oppgaven har herunder et formål om å undersøke om medlemmer eller nettverksdeltakere opplever deltakelsen og arbeidet gjennom et nettverkssamarbeid som verdifullt. Om de opplever en merverdi, nytte eller positive effekter av å delta, eller om de ikke opplever en merverdi, nytte eller positive effekter av å delta. På denne måten har oppgaven et hovedformål om å undersøke effekten av nettopp et nettverkssamarbeid, hvilke effekter som oppleves blant deltakende kommuner, og om det i det hele tatt oppleves effekter eller en nytteverdi av å delta og samarbeide gjennom nettverk. Med andre ord vil oppgaven benytte seg av Provan & Milward (2001) sine analysenivåer, herunder effektivitet på "nettverksnivå" og effektivitet på "deltaker" eller "organisasjonsnivå" (Provan & Milward, 2001, s. 417-420). I tillegg til å belyse effekter, skal oppgaven som tidligere nevnt også undersøke de respektive nettverkene sin organiseringsform. Oppgaven skal undersøke om en form for organisering fungerer bedre eller er mer effektiv sammenlignet med en annen organiseringsform. Med andre ord om nettverkene sin nytte eller effekt eventuelt kan spores tilbake til måten nettverket organiseres på. Forskningsformålet med oppgaven har dermed praktiske eller empiriske konsekvenser, samt teoretiske konsekvenser for hvem som bør benyttes som intervjuobjekter.

I forhold til hvem som kunne vært intervjuet og kunne brakt verdifull informasjon på bordet for oppgavens del, kunne både rektorer, enhetsledere, lærere, pedagoger og assistenter på de

enkelte skolene rundt omkring i kommunene i Lister og Østre Agder vært benyttet som intervjuobjekter. Dette hadde muliggjort en analyse fra et "samfunnsnivå" (Provan & Milward, 2001, s. 416-417). I denne oppgaven vil ikke slike personer intervjues, noe som medfører at en vurdering av effekter med utgangspunkt i dette analysenivået ikke vil bli gjort. Slike intervjuobjekter kunne ha gitt informasjon om hvordan de som kommunalt ansatte og fagpersoner opplevde eventuelle tiltak, satsninger og prosjekter som oppvekstnettverkene muligens har initiert og besluttet. Samt, om de i det hele tatt kjente til disse oppvekstnettverkene. Det er likevel ikke den type effekt eller nytte som er i fokus i denne oppgaven. Dersom en skal bruke begrepet "effektkjede" kan rektorer, enhetsledere, lærere, pedagoger, assistenter, til og med de enkelte elevene, beskrives som brukere eller mottakere av de eventuelle effekter og ringvirkninger som de ulike oppvekstnettverkene har. I forhold til avgrensning av oppgaven, både teoretisk og empirisk i forhold til hvem som kan og bør intervjues, er det nemlig relevant å stille seg spørsmål om hvem nettverkene skal være nyttige for. I seg selv kan det tenkes at nettverkssamarbeidene skal være nyttige og gi verdifulle ringvirkninger for de enkelte ansatte og de enkelte elevene ved skolene i respektive kommuner. Dette vil oppgaven ikke belyse. Oppgaven avgrenses til å fokusere på hvilke effekter eller hvilken nytte nettverkssamarbeidene har og gir for de enkelte kommunene som skoleeiere og tjenesteytere på oppvekstområdet. Samt, hvilke effekter eller hvilken nytte nettverkssamarbeidene har og gir for de enkelte deltakerne som sitter i nettverkene. Dette vil kunne være både relasjonelle, strategiske, ressursrelaterte, læringsrelaterte, styringsrelaterte og administrative effekter for deltakende kommuner, herunder for nettverksdeltakerne som kommunale ledere innenfor oppvekstområdet. Oppgaven avgrenses derfor til å fokusere på hvilken nytte nettverket har i seg selv, hvilken nytte nettverket har for enkeltkommuner og hvilken nytte nettverket har for deltakerne som fagpersoner og ledere.

Nettverkene som undersøkes eller er under lupen i oppgaven fungerer som strategiske og overordnede nettverk, med deltakere på et kommunalt toppledernivå innenfor oppvekstområdet i sine respektive kommuner. Det medfører at det er nettopp disse fagpersonene eller lederne som bør intervjues. Som nettverksdeltakere sitter de på verdifull innsideinformasjon om hva som foregår i nettverkene. Siden det er verdien, nytten eller effekten av selve nettverkssamarbeidene som er av forskningsmessig interesse, utgjør deltakerne i nettverkene viktige informanter eller intervjuobjekter. På samme tid som de skal fungere som aktive deltakere i et nettverkssamarbeid på oppvekstområdet, har de også ansvaret for drift og utvikling av oppvekstsektoren i eget hus, herunder i egen kommune og

for sine respektive skoler og barnehager. Dette har som nevnt en teoretisk og empirisk konsekvens for hvordan oppgaven kan, og bør, måle effekten eller nytten av disse nettverkssamarbeidene. Det er nemlig nettverksdeltakernes opplevelser, refleksjoner og erfaringer som er av interesse. Med andre ord, hvilken nytte nettverkene har på et strategisk og overordnet administrativt nivå. Det er denne typen kunnskap og informasjon som vil kunne belyse hvorvidt nettverkene oppleves som effektive eller ikke blant nettverksdeltakerne, og om nettverkene kjennetegnes med merverdi eller merarbeid.

Spørsmålet er om det er tilstrekkelig å kun intervju de som utgjør deltakerne i et nettverk. Dette siden nettverksdeltakerne som intervjuobjekter muligens vil vurdere nettverket som positivt, velfungerende og effektivt, av den enkle årsak av de selv er medlemmer i nettverket. Videre, at de derfor kan tenkes å ha en ensidig positiv og subjektiv oppfatning av hva de selv gjør, beslutter og prioriterer i nettverket, samt en positiv og subjektiv egenevaluering eller egenrefleksjon omkring nettverkets virkemåte, effektivitet og effekt. Det kan tenkes at nettverksdeltakernes beskrivelser og refleksjoner vil farges av deres rolle som deltaker, og at deres egenvurderinger av nettverket vil bære preg av å være svært normative. På samme tid, for å nettopp kunne undersøke og belyse effekten av et nettverk er det behov for informasjon og kunnskap omkring nettverksdeltakernes oppfatninger, uavhengig av hvor subjektive og normative refleksjonene eller beskrivelsene er. Kvalitativ metode er derfor den hensiktsmessige metoden å benytte seg av for å kunne besvare oppgavens problemstilling, hvor intervjuer vil gjennomføres av nettverksdeltakere i aktuelle nettverkssamarbeid.

3.5 Gjennomføring av intervjuer

Rent praktisk ble de fleste intervjuobjektene kontaktet via mail, mens andre ble kontaktet over telefon. I korte trekk presenterte jeg meg selv som student, hva jeg skrev masteroppgave om, samt en forespørsel om deltakelse i prosjektet. Kontaktinformasjon til nettverksdeltakere i Østre Agder Oppvekstforum kunne letes frem ved bruk av nettsidene til Østre Agder Regionråd. Kontaktinformasjon til nettverksdeltakerne i Lister Oppvekstnettverk ble innhentet ved hjelp av den fungerende lederen i nettverket. Jeg henvendte meg til nettverksdeltakere i Østre Agder Oppvekstforum og Lister Oppvekstnettverk, hvor jeg var interessert i å få en representant, deltaker eller intervjuobjekt fra hver enkelt kommune som deltar i de respektive oppvekstnettverkene. Jeg ønsket også å intervju de daglige lederne eller sekretariatslederne i Østre Agder Regionråd og Listerrådet, hvor en forespørsel om deltakelse

i prosjektet også ble gitt til dem. Videre ble det booket og gjennomført til sammen 14 intervjuer. 12 av intervjuene ble gjennomført ved intervjuobjektene sitt arbeidssted eller kommune, mens 2 av intervjuene ble av praktiske grunner gjennomført over telefon. Lengden eller varigheten på hvert enkelt intervju var på 45-60 minutter. I den sammenheng vil jeg fremheve antall eller omfang av intervjuobjekter, samt det å kunne ha levende samtaler over oppgavens tematikk, som viktig for oppgavens del. Antall intervjuobjekter og ansikt-til-ansikt samtaler var med på å sørge for et godt og rikt bilde av intervjuobjektene sine erfaringer, opplevelser og refleksjoner tilknyttet oppvekstnettverkene.

Videre ble intervjuene tatt opp ved bruk av en diktafon, hvor det som kom frem under intervjuene ble transkribert. Informasjon som ble gitt av intervjuobjektene gjennom intervjuene ble transkribert ord for ord, hvor intervjuer fra hver enkelt kommune fra hvert enkelt oppvekstnettverk ble nummerert med tallverdier fra 1 til 14. Det er i den sammenheng relevant å fremheve at refleksjoner fra intervjuobjektene som direkte falt utenfor oppgavens tematikk og fokus, ikke ble skrevet ned. Samtidig valgte jeg i flere tilfeller å transkribere lite relevant informasjon, nettopp for å være sikker på at jeg ikke ville få bruk for det senere, i tilfelle det kunne være relevant for oppgavens del. Til sammen utgjorde datamaterialet 30652 transkriberte ord. Resultatet etter gjennomføring og transkribering av 14 intervjuer var et interessant datamateriale som utgjorde grunnlaget for oppgavens diskusjonsdel og for selve besvarelsen av problemstillingen.

4.0 Analyse

Den første delen av analysen vil gjennomgå intervjuobjektene sine utsagn, opplevelser og erfaringer knyttet til organisering av nettverkene, herunder organisering av ledelse og administrativ kapasitet. Den følgende analysedelen vil sammenligne de to oppvekstnettverkene på hvert enkelt effektivitetskriterium (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158-159), hvor jeg vil undersøke om noen systematiske forskjeller eller likheter mellom nettverkene kan avdekkes. Deretter vil intervjuobjektene sine utsagn, opplevelser og erfaringer knyttet til samlede ressurser, enighet og tillit gjennomgås.

4.1 Organisering av ledelse

Intervjuobjektene fra nettverkene ble spurt om deres opplevelse av hvordan ledelse var organisert og deres opplevelse av administrativ kapasitet tilknyttet deres respektive nettverk.

4.1.1 Østre Agder Oppvekstforum

I forhold til organisering av ledelse, hva lederrollen innebærer og hvilke oppgaver en leder i Østre Agder Oppvekstforum har, kommer det frem at:

“Leder er ikke administrativ. Rollen er faglig innspiller i forhold til hva som skal gjøres, og aktuelle planleggingsroller i forhold til for eksempel regionplan Agder. Den daglige oppfølgingen av innkallinger, referater og avtaler med dem som skal komme å snakke på møtene, det er knyttet til sekretariatsleder”. (Intervju nr. 14).

“Ledelse går på rundgang, og da har gjerne folk sittet i 2 år”. (Intervju nr. 14).

Videre kommer det frem i forhold til opplevelsen av lederrollen at det er en stor verdi å kunne samarbeide og dele på både ansvar og oppgaver med nettverkets koordinator eller sekretær:

“Det er alfa og omega å ha det. Som leder, hadde jeg ikke kunne hatt dialogen som jeg har med sekretariatsleder, så hadde det vært helt umulig for små kommer å sitte i et verv. Det ville krevet så uendelig mye mer at det ville gått utover primæroppgavene. Også er det jo veldig lett å samarbeide. Vi har et lett og greit samarbeid, så det kan ikke bli bedre”. (Intervju nr. 8).

“Jeg føler at det fungerer veldig greit, men det er jo veldig mye takket være måten sekretariatet legger det opp på. Så er det det at det er veldig tett og samarbeid mellom leder og nestleder, det er viktig. Det som skulle vært annerledes, det er at en skulle hatt mer tid til det. Det er slik at når en jobber i en liten kommune med mange arbeidsoppgaver, så skulle en ønske at en hadde hatt mye mer tid til oppvekst. Men hadde det ikke vært for sekretariatet, så hadde ikke det gått. Det hadde i alle fall blitt utrolig mye mer merarbeid”. (Intervju nr. 8).

Spørsmålet er da hvordan det oppleves å ha en slik organiseringsform, herunder en organisering i form av ledelse på rundgang mellom deltakerkommunene i oppvekstnettverket:

“At vi velger en leder, det er viktig tror jeg, og at den rullerer, for det er veldig behagelig å ha mye å gjøre også si “fint at du vil gjøre det”. Det er klart at det må gå på rundgang for da får man kanskje et enda større eierforhold til oppdraget, så det er lett å sitte å bare være passasjer. Så vi har en forpliktelse og ansvar til å gjøre dette forumet så bra som vi vil”. (Intervju nr. 7).

“Det er jo personavhengig, hvem som leder det, og at sekretariatfunksjonen er på plass. Dersom vi skulle få en leder nå som ikke har struktur og tar nok i det, så kan det nok fort bli et forum som en hadde prioritert ned, kanskje. Så det må ledes. Ledelse er viktig”. (Intervju nr. 9).

“Det er helt greit at en av deltakerne må ta sitt ansvar på hver sin tur. Det er helt greit på det nivået som er nå, men det må være noen som bærer kontinuiteten. Jeg tror nok det at sekretariatsleder gjør en jobb som er viktig. Han har jo også tett samarbeid med skoleadministrasjonen i Arendal, hvor det jo er naturlig at de snakker sammen om saker. Det merker vi, siden de er mer kjent med sakene enn oss andre som ikke har diskutert det. Men jeg tror egentlig at det bare er positivt”. (Intervju nr. 10).

4.1.2 Lister Oppvekstnettverk

I forhold til organisering av ledelse, hva lederrollen innebærer og hvilke oppgaver en leder i Lister Oppvekstnettverk har, kommer det i intervjurundene frem at:

”Det går på rundgang hvem som er leder. Han setter opp møteagenda, plan for møtet og sender ut den. Det har fungert greit at det har gått på rundgang. Det er sånn at hvis møtet er i Farsund, er det de fra møtet i Farsund som da er sekretær. Det går jo og på rundgang. Det har egentlig fungert greit”. (Intervju nr. 3).

“Det går på rundgang. Også er det veldig individuelt hvor aktivt nettverket er. Det er klart at det har veldig sammenheng med den personen som er leder, og de ambisjonene vedkommende har. Det er veldig avhengig av hvem som sitter som valgt leder, for du er ikke ansatt”. (Intervju nr. 6).

Spørsmålet er hvordan det oppleves å være leder i et nettverk med en slik organiseringsform:

“Når du er leder for Lister og for så mange kommuner, så må du på en måte delta. Da blir det mange turer inn til byen, sende innkallinger av gårde, og bare kjøre og være med. Det er jo interessant, men det er jo ingen som gjør den jobben jeg skal gjøre her likevel, men det er jo likt for alle som er ledere. En ting er å være leder av oppvekst eller skole, i tillegg skal du på en måte koordinere, men en må jo bare porsjonere dette ut og prøve å ta de viktigste tingene. Det hender jo at en kjenner at en blir sliten av det, det gjør en jo”. (Intervju nr. 4).

”Det er hyggelig og positive folk, og det er forståelse for at en kanskje har mye til tider, og dermed så blir det av og til at en må akseptere det nest beste, en kan ikke alltid gå for at alt skal være 100 % hele tiden i det en gjør, da brekker en nakken. Så gjelder å spille på hverandre, og skape gode relasjoner til kollegaer, så er det masse god hjelp å få. Jeg tar innover meg at det er ganske krevende”. (Intervju nr. 4).

“Jeg synes organiseringen er grei nok den. Jeg vet ikke hvilken annen måte det hadde, sånn som det er nå, kunne vært organisert på. Ja, det kan godt være vi kunne hatt en person som hadde hatt en halv stilling til å være med å kjøre og forberede saker og litt sånn, så det ikke ble så mye på den enkelte lederen. Jeg ser jo at det kan være en utfordring at vi har en leder som har ansvaret og har det 100 %, i tillegg til det andre”. (Intervju nr. 4).

Blant andre nettverksdeltakere erkjennes det også at lederrollen i et nettverk med ledelse på rundgang eller delt ledelse kan være belastende. Det kom blant annet frem følgende:

“Også ser en at det er ekstra arbeid ved å være leder av nettverket, i og med at vi ikke har en koordinator. En er vår representant inn i Agder, og ofte i forhold til Lister-møter. Det er kanskje et spørsmålstejn i forhold til rydding av tid for å ha den posten”. (Intervju nr. 1).

“Etterhvert som oppgaven blir større og større, så er det klart at det er en utfordring å være leder for et nettverk, for du er kommunalsjef i tillegg. Da må du ofte bruke ressurser på egen avdeling, for å få hjelp til det”. (Intervju nr. 6).

Intervjuobjektene fremhever behovet for ledelse i nettverket. På samme tid fremstår det som viktig at arbeidsoppgaver delegeres eller fordeles mellom deltakerne i et nettverk med en delt ledelsesform, nettopp for å unngå at det blir for mye for den som innehar lederrollen:

“Det må være noen som trekker i trådene, det må det være. Du må ha en som er leder for nettverket, og du må ha en talsperson utad som kan gå på noen ekstra møter, som kan gå i noen forumer i tillegg til selve nettverket. Så lenge vi har folk som er interessert i det merarbeidet, så fungerer det greit”. (Intervju nr. 2).

“Vi må ansvarliggjøre hverandre, og ta innover oss hvorfor vi sitter her, hvorfor vi er her, og det er alle, men det er litt lederen sitt initiativ, hvis ikke lederen tar på seg alt, så blir de andre passive, eller i hvert fall mer passive, og tenker at sånn er det. Hvis lederen utfordrer litt, så synes de kanskje at, oi, men de har faktisk forståelse for det. At de må kanskje gjøre litt mer og ta litt mer når det kommer. Men du er likevel valgt som leder, og da må en ta den rollen. Så kan en jo diskutere hvorvidt en skal ha delt ledelse, når ting blir mye. Det har vi aldri gjort. Det er i hvert fall viktig at en ikke tar på seg alt som leder, og går inn i den rollen, for da er de andre ganske fornøyd med det. Også sitter du egentlig bare hjemme og tenker at du har altfor mye å gjøre, så er det du som får hele arbeidet og alt. Det er det ingen som er tjent med”. (Intervju nr. 4).

4.2 Administrativ kapasitet

4.2.1 Østre Agder Oppvekstforum

Østre Agder Oppvekstforum har det som kan beskrives som en koordinator eller sekretær tilknyttet seg, hvor arbeidsoppgavene eller funksjonen til denne rollen er som følger:

“Min rolle er på det overordnede nivået, med at det er jeg som følger opp Østre Oppvekstforum. Det er jeg som er sekretær der, og det er jeg som sekretær i forhold til fagutvalg for barnehager. I samråd med leder av utvalgene forbereder jeg saker som vi ønsker å ta opp til behandling”. (Intervju nr. 14).

”Østre har et sekretariat for samarbeid, så sekretæren i Østre er da en person som er ansatt i Østre Agder, som innkaller, fører referat, ordner med servering, så det er godt at sekretærfunksjon fylles av sekretariatet i Østre Agder samarbeidet”. (Intervju nr. 9).

Spørsmålet er hvordan deltakerne i oppvekstnettverket opplever det å ha en koordinator tilknyttet eller som en del av nettverket. Basert på intervjuobjektene sine svar, fremstår den administrative kapasiteten i form av en koordinator eller sekretær som betydningsfull for nettverket. Nedenfor er eksempler på deltakernes opplevelser av organiseringsformen:

“Det er jo alfa og omega. Sekretariatsleder er navet, han er bindeleddet for gruppen. Han har grepet på oss, holder oss i ørene, informerer, og det er kjempeviktig. Og det er veldig strukturert det han gjør i sin rolle. Det hadde vært vanskelig uten”.

(Intervju nr. 13).

”Det må være noen som driver nettverket, noen som har hånda på rattet for å si det sånn. Lage sakslister, referater, utrede saker til neste gang også videre. Det er jo noen som har hatt noen delte stillinger inn i dette. Det tror jeg er avgjørende for å lykkes, altså det å putte noen ressurser inn i det. Hvis det er kun de som kommer og går hver gang, da går det ikke. Da tror jeg det vil bli vanskelig å lykkes”. (Intervju nr. 10).

”Uten noen som hadde drevet det og organisert det så tror jeg nok at, hva skal jeg si, det hadde blitt mer uplanlagt, altså litt mer innfallsmetoden tror jeg. Det er kapasiteten ikke sant, en har jo en annen jobb ellers. Jeg tror at det er helt avgjørende, og at det må være noen som drar i de trådene, altså organiserer også videre. (Intervju nr. 10).

“Sekretariatsleder er jo sjuende far i huset. Han er jo den som er lederen og som har den autoriteten og som en opplever har den fremdriften og klarer å ratte det bra videre”. (Intervju nr. 11).

I forhold til rollen som leder i nettverket, fremstår dette som en enklere rolle som følge av at den som er leder har en koordinator eller sekretær som en kan støtte seg på:

“Det smører hele maskineriet. Hadde vi ikke hadde det, så tror jeg at det hadde vært voldsomt tungt og vanskelig å drifte på samme måte. Det hadde krevd mye mer av den som sitter som leder, og da måtte den som sitter som leder vært frikjøpt fra egen kommune i en del stillingsprosent, hvis en skulle fått det til”. (Intervju nr. 8).

“Det gjør det jo mye lettere å få ledere av nettverk, så tror jeg det ville vært for det første vanskelig og det ville fungert dårligere. Og vi ville antakeligvis, kanskje, snaut nok fått ut en ordentlig innkalling, kanskje ikke et referat på sånn noenlunde passe tid. Så det er veldig nyttig”. (Intervju nr. 9).

I forhold til en situasjon uten en koordinator eller sekretær tilknyttet Østre Agder Oppvekstforum, beskriver deltakerkommunene en slik situasjon på følgende måter:

“Det hadde ikke gått for å si det enkelt. Det er klart at kanskje de store kommunene som har litt mer å gå på, kunne klart en slik rolle. Men de små kommunene hadde ikke hatt nubbesjanse til å få til noe som helst, det er jeg 100 % sikker på”. (Intervju nr. 8).

“Da hadde vi kanskje ikke hatt en DEKOM satsning, vi hadde nok hatt minimumsløsninger. Det er ikke sikkert vi hadde hatt videreutdanning i Arendal, så det er fort at det hadde blitt en minimumsvariant og sagt at vi kan ikke påta oss litt større oppgaver”. (Intervju nr. 9).

4.2.2 Lister Oppvekstnettverk

Lister Oppvekstnettverk har ingen administrativ kapasitet tilknyttet seg, i motsetning til i Østre Agder. Rollen eller oppgaven som leder i Lister Oppvekstnettverk innebærer følgende:

”Den som er leder, fungerer jo egentlig som en koordinator for nettverket. Han sender ut innkalling, han representerer inn i Kristiansand på en del ting som på en måte regionen blir representert på, faggruppe utdanning, andre møter som utdanningsdirektøren har og den ting, så er det den som er leder som representerer det”. (Intervju nr. 3).

“Det er ingen sekretær. Vi har gjort det sånn nå at den kommunen som er vertskap for nettverkssamlingen, skriver referat. Også skriver også i tillegg PPT og Lister Pedagogisk Senter referat fra sine møter, de har da forberedt sine innlegg og refererer fra møtet hvis det er gjort vedtak i møtet. Utover det er det ingen økonomi, det er ikke noen som er knyttet direkte mot nettverket”. (Intervju nr. 5).

Spørsmålet er om det oppleves et behov for en ressurs eller kapasitet i form av en koordinator eller sekretær med ansvar for Lister Oppvekstnettverk. I forhold til en situasjon hvor Lister Oppvekstnettverk hadde tilgang til en egen koordinator eller sekretær tilknyttet nettverket, beskriver de ulike deltakerkommunene en slik situasjon på følgende måter:

”Jeg tror ikke det har noe å si, jeg tror det egentlig ville vært en kostnad mer. For da måtte en ha ansatt en person”. (Intervju nr. 3).

”Både og. Sånn som det er nå så har vi på en måte ganske stor selvråderett. Det vi blir enige om å gjør, det kan vi gjøre. Kommer det en person inn i bildet så på en måte har du en ting til å forholde deg til. I og med at ordningen går på rundgang, så vil jo og belastningen fordeles på de forskjellige kommunene over tid”. (Intervju nr. 3).

“Jeg ser ikke behov for det. Jeg tenker at det fungerer fint som det gjør i dag”. (Intervju nr. 2).

“Jeg har ikke sett at vi har behov for en koordinator i tillegg til en leder, som da sørger for å distribuere agenda og referater og sånne ting i etterkant”. (Intervju nr. 5).

”Ja, hadde det vært en koordinator så hadde kanskje det vært med å avlaste litt i forhold til den jobben som alle enhetslederene har, sånn generelt. Men jeg vet ikke om sånn som det er organisert nå, det er ikke sikkert at vi hadde maktet å gjør så mye mer enn vi hadde gjort nå likevel. Du kunne forberedt sakene på en litt annen måte, altså du hadde spart lederen for det, så lederen kunne ha ledet mer, det er klart det. Men det hadde jo kostet, det hadde jo vært en stilling på 7-800 000 pang. Det er jeg ikke så sikkert på om kommunene ville ha betalt for”. (Intervju nr. 4).

Det erkjennes på samme tid av flere av deltakerkommunene at det å ha en koordinator eller sekretær ville kunne hatt en effekt eller nytte for nettverkssamarbeidet:

“Det skal ikke være helt usannsynlig at hvis man har en som har det som arbeidsoppgave, å videreutvikle nettverket og hvordan det fungerer, så skal en ikke se bort ifra at det kunne hatt en effekt”. (Intervju nr. 5).

“Ser jo at helsenettverket har hatt utrolig godt av å ha en koordinator. Det kan godt være at det hadde vært en enda bedre løsning for oss”. (Intervju nr. 1).

4.3 Analyse av organisering av ledelse og administrativ kapasitet oppsummert

<i>Forklaringsvariabel</i>		<i>Nettverkssamarbeid</i>	
		<i>Østre Agder Oppvekstforum</i>	<i>Lister Oppvekstnettverk</i>
ORGANISERING	<i>Administrativ kapasitet</i>	Deltakerne opplever at nettverket har et behov for en koordinator eller sekretær. Det fremstår som en nødvendighet for nettverket. Nettverket hadde muligens klart mindre uten en slik form for administrativ kapasitet.	Deltakerne opplever nettverket som velfungerende uten en koordinator eller sekretær. Det fremstår som en uønsket kostnad for nettverket. Deltakerne er samtidig delt i forhold til om behovet for en koordinator eller sekretær er tilstede.
	<i>Organisering av ledelse</i>	Ledelse i form av en nettverksadministrasjon oppleves av deltakerne som en velfungerende organiseringsform. Lederrollen er lite belastende i et nettverk med en nettverksadministrasjon.	Ledelse i form av delt ledelse oppleves av deltakerne som en velfungerende organiseringsform. Lederrollen er samtidig svært tidkrevende og belastende i et nettverk med delt ledelse.

Tabell nr. 2: Oppsummering av nettverksdeltakernes utsagn og beskrivelser om organisering av ledelse og administrativ kapasitet i oppvekstnettverkene.

4.4 Effektivitetskriterier

4.4.1 Kunnskap om problemer og muligheter

Det første effektivitetskriteriet handler om: Nettverkets evne og kapasitet til å skape en god og informert forståelse av aktuelle problemer og muligheter som nettverket står overfor

(Røiseland & Vabo, 2016, s. 158). Hvordan scorer oppvekstnettverkene på dette kriteriet?

Bidrar nettverkene til økt kunnskap innenfor oppvekstrelaterte problemstillinger?

4.4.1.1 Østre Agder Oppvekstforum

Intervjurundene i Østre Agder Oppvekstforum viste at nettverket helt klart bidrar til økt kunnskap innenfor oppvekstområdet blant nettverksdeltakerne:

”Jeg har veldig god nytte av det. Det er veldig mange gode ting vi tar opp, man får et helt annet helhetsperspektiv på det som skjer innen oppvekstsektoren. Og det gjør at

jobben ute i kommunene blir adskillig lettere. Du er forberedt på en helt annet måte, enn hvis en sitter for en selv og jobber på detaljnivå. En får løftet blikket på en helt annen måte i et nettverk”. (Intervju nr. 8).

“Jeg har egentlig prioritert å være her, fordi jeg har lært mye om oppvekst. Også ser jeg at det vi diskuterer, det er viktige ting som jeg tar med meg hjem til mine. I forhold til hva jeg har lært, så tenker jeg jo at de tar opp dette med, nå er det med den nye læreplanen og fagfornyelsen. Det er jo ting som hvert fall ikke jeg hadde hatt et så stort fokus på, så at jeg får en bedre forståelse for ting, setter med inn i det. Jeg synes det er bra, jeg synes det er veldig okei å treffe dyktige folk, for det er det jo. Jeg synes jo at nettverket gir noe, så jeg velger jo å bruke tid på det”. (Intervju nr. 7).

Det var ikke bare lærdom og kunnskap om selve oppvekstområdet som var et resultat av nettverkssamarbeidet. Deltakerne ga også inntrykk av at viktigheten av å lære av de andre deltakerkommunene var stor, og at det var nyttig å kunne lære av andres erfaringer, oppnåelser og utfordringer. Det blir blant annet fremhevet at:

“Det står på agendaen forskjellige ting hvor kommuner som har kommet lengst på noen områder legger frem i oppvekstforumet, og da er det alltid noe å snappe opp som en kan forsøke å kopiere”. (Intervju nr. 9).

“Jeg har lyst til å trekke frem at det får en til å reflektere om egen praksis. Om en kommune, som er større eller mindre enn den kommunen her, løfter frem en problemstilling, så kan det være en problemstilling som en ikke står i selv. Men, sjansen for at en kan komme dit i morgen, eller om 1 eller 10 år, den er jo tilstede. For vi er såpass homogene disse kommunene i denne regionen, selv om noen ligger ved kysten og noen i indre Agder. Noen sliter med tilflytning, økonomi eller fraflytning, kall det hva en vil. Men når alt kommer til alt er vi forholdsvis homogene kommuner at det er lett å sammenligne det med”. (Intervju nr. 11).

“Det som er mest lærerikt er nok ikke den faglige biten, men hvordan de andre kommunene strukturerer og gir sine tjenester”. (Intervju nr. 13).

Det at enkelte deltakere eller kommuner opplever at de har få ansatte eller manglende kapasitet eller kompetanse innenfor skole- og oppvekst i egen kommune, kan være en årsak til at de enkelte nettverksdeltakerne opplever det som lærerikt å delta i oppvekstnettverket. Flere av deltakerne nevnte også verdien eller nytten av å kunne samarbeide og ta kontakt med kollegaer på tvers av kommunegrenser. Det understrekes herunder at:

”Alle de saker som tas opp der er jo relevante og nyttig for en liten kommune. Det er fordi her har vi en liten administrasjon, og jeg har ikke så mye støtte rundt meg. Det er kanskje enda viktigere for en liten kommunene å være med i et nettverk, enn en større som har mange å spille på”. (Intervju nr. 10).

“Jeg synes det har vært nyttig, både faglig og sosialt. Man har jo ingen kollegaer i linjen på eget område, så det synes jeg har vært en nyttig bit. Og så er det jo det faglige som er viktigst, men for å kunne samhandle faglig og ta kontakt og ha nytte av hverandre så er det en fordel å ha en relasjon. Vi har tilgang til hverandre og kan hjelpe hverandre med ideer og utveksle erfaringer”. (Intervju nr. 12).

Videre blir enkelte deltakerkommuner, og deres ressurser og kompetanse, trukket frem som viktige bidragsyttere i nettverket og for de andre deltakerkommunene:

“Jeg har stor glede av Arendal. Jeg har lyst til å si at det handler om størrelse også. Du har en annen oversikt og de har flere folk”. (Intervju nr. 12).

“Sånn som kommunalsjefen i Arendal, så opplever jeg at det er en viktig person og sånne faglige fyrlys som andre kan se til hvordan fungerer”. (Intervju nr. 11).

4.4.1.2 Lister Oppvekstnettverk

Intervjurundene i Lister viste at dette oppvekstnettverket også bidrar til økt kunnskap innenfor oppvekstområdet blant nettverksdeltakerne. Blant deltakerne i nettverket ble det fremhevet at:

“Du har et forum der du kan diskutere saker, vi har saker som er forberedt i forkant. Vi har vårt synspunkt, også diskuterer vi gjennom oss videre retning i nettverket. Det gir åpning for faglige diskusjoner, det gir åpning for enten å få bekreftet det en selv tror, eller kanskje at en må tenke noe nytt”. (Intervju nr. 2).

“Hvis du har samarbeid med andre så har kanskje Kvinesdal gjort noe, Lyngdal gjort noe, så kan vi utveksle både metoder og kunnskap. Det er det som er drivkraften bak nettverkene”. (Intervju nr. 6).

Betydningen av en delingskultur, relasjoner og erfaringsutveksling med andre kollegaer eller deltakere i oppvekstnettverket ble også nevnt flere ganger i løpet av intervjurundene i Lister:

”Når en snakker oss kommunene imellom og har den gode delingskulturen som det er, så lærer du jo av de andre. Det tenker jeg, at det ikke er tvil om at en lærer bare en treffes og snakker sammen” (Intervju nr. 3).

“Det at man skaper noen relasjoner til de som deltar i nettverket, som gjør at man har flere å spille på i faglige spørsmål. Jeg har da 4 andre kommuner som kan ringe og be om råd i saker som jeg står i, i hverdagen. Når en står litt mer alene, er det greit å kunne ha det nettverket og kunne ta en telefon eller sende en e-post og undre seg litt sammen rundt problemstillinger”. (Intervju nr. 5).

Det å kunne lære av hverandre, herunder hvordan andre kommuner av ulik størrelse gjør samme jobben som en selv gjør, er også en viktig nytte eller verdi med oppvekstnettverket:

“Det har den nytteverdien at vi får gått gjennom saker som er nyttige for oss, vi får diskutert med likesinnede, vi får innspill fra andre som gjør erfaringer knyttet til de samme tingene. Vi jobber jo innenfor oppvekstsektoren og vi jobber jo med de samme tingene. Så er det veldig verdifullt å høre hvordan andre kommuner løser de samme oppgavene som vi gjør. Hvis ikke vi hadde hatt nettverket hadde vi hatt færre å lufte tankene med, vi hadde hatt færre å be om råd, vi hadde måtte finne veien selv. Sånn som det er nå, så har vi flere bein å stå på, vi har flere hoder som kan tenke. Ulike erfaringer som jeg tror at vi blir bedre av. (Intervju nr. 2).

“Jeg lærer selvfølgelig mye i forhold til hvordan de har organisert ulike ting. Også er det noe av det man har lært som man ønsker å prøve ut i egen kommune, så er det andre ting som man har lært at man ser er på en måte vanskeligere å prøve ut, fordi vi er så forskjellige som kommuner, både i antall og oppbygging”. (Intervju nr. 5).

4.5 Utarbeidelse av gode løsningsalternativer

Det andre effektivitetskriteriet handler om: Nettverkets evne og kapasitet innen utarbeidelsen av gode løsningsalternativer, alternativer som samstemmer med nettverksdeltakernes syn på de problemer og muligheter som nettverket står overfor (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158).

Hvordan opplever deltakerne nettverkssamarbeidene i forhold til utvikling av gode løsninger? Og bærer nettverkene preg av enighet omkring løsningene som utarbeides og velges?

4.5.1 Østre Agder Oppvekstforum

Utarbeidelsen og ivaretagelsen av desentralisert utdanning og videreutdanning gjennom nettverket fremheves som en god løsning blant deltakerkommunene i oppvekstnettverket. Samstemthet om dette er gjennomgående i de fleste av intervjuene i Østre Agder:

“Blant annet det vi holder på med på, den desentraliserte utdanningen, og likedan videreutdanning i engelsk og matematikk i Arendal, hadde vi aldri fått til hvis det ikke hadde vært for nettverket”. (Intervju nr. 8).

”Det fordrer jo i DEKOM at det er regioner, og at fylkesmannen skal forholde seg til regioner, og ikke enkeltkommuner, så det har vært en nødvendighet” (Intervju nr. 9).

Betydningen av administrativt ansatte, herunder koordinatorrollen, samt enkelte deltakerkommuner, understrekes også av intervjuobjektene som viktig for det å kunne komme frem til gode løsninger med et godt beslutningsgrunnlag. Det ble i intervjuene nevnt følgende:

“Det er klart at en god koordinering på det fra sekretariatet, det er det. Det har og vært god styring, og vilje. Jeg synes Arendal kommune og bidrar veldig mye som spydspiss for å få ting til. De sitter med kompetanse og det er klart at det kommer oss andre kommuner til gode”. (Intervju nr. 8).

”Østre Agder og sekretariatsleder har vært flinke til det. Det er ikke alt en vil si at, ja jeg ville prioritert det på den og den måten. Men det er noe ved det å arbeide sammen, og se hvorfor en prioriterer det og det, for det finnes eller er kanskje en annen kilde til kunnskap til det en selv har. Da kan man korrigere sin oppfatning av det og det”. (Intervju nr. 11).

Deltakerkommunene er samtidig ikke helt enige eller samstemte omkring nettverkets løsninger, i forhold til at ikke alle kommuner er med på de samme satsingene. Det eksisterer ulike syn på hvordan nettverket arbeider, og i hvilken grad alle nettverksdeltakerne jobber ut fra de samme løsningsalternativene. Det poengteres i forhold til samstemthet om løsninger at:

”Når det gjelder DEKOM så opplever vi i vårt tilfelle at ikke alle kommuner går i takt. Vi er forståvidt enige om en felle satsning i praksis, men ikke alle kommuner har ønsket å følge opp og gå i takt. Det kunne kanskje vært annerledes, dersom vi hadde gått i samme takt i de felles møtene”. (Intervju nr. 9).

“Jeg er ikke fornøyd med alle løsningene. Jeg tenker at vi kunne styrket Risør, Tvedestrand, Gjerstad, Vegårshei, Åmli, jeg tror at vi har mange av de samme utfordringene. Det å være en del av et nettverk gir jo en pekepinn på hvordan en burde vært rigget for å få full uttelling på tildelinger”. (Intervju nr. 13).

Oppvekstnettverket kan også sies å bære preg av mindre samstemthet i forhold til nettverkets valg av løsninger og generelle avgjørelser. Det eksisterer herunder ulike opplevelser, erfaringer eller meninger omkring rollen og kompetansen til enkelte kommuner i nettverket. Likeverdighet mellom deltakerne og ulikheter i både kapasitet og kommunestørrelse, er temaer som tas opp av intervjuobjektene:

“Vi har jo forskjellige roller når vi kommer tilbake til kommunene. Ta Arendal, hvor du har en oppvekstsjef eller leder som jobber med oppvekst hele tiden, men har mange, en stab rundt seg, og mange skoler og barnehager – til en mindre kommune hvor oppvekst er en så stor del av en portefølje og har en skole å forholde seg til. Det omfanget er jo veldig ulikt. Men det vi skal gjøre er jo likt. Men da blir jo omfang og volum veldig ulikt. Da kan det også være sånn at vi tenker forskjellig inn. Vi relaterer jo til det vi er vant til hele tiden”. (Intervju nr. 7).

“Jeg er usikker på om alle har den samme følelsen av å være integrert eller være deltakende. Fordi det handler om store kommuner og små kommuner. Grimstad kommune er stor, Arendal kommune er stor. Risør og Tvedestrand er ikke store kommuner, også har du de små kommunene som Gjerstad, Vegårshei og Åmli. Så vi har litt ulike utgangspunkt, litt ulike forventninger og litt ulike måter å organisere

arbeidet vårt på. Og ikke minst, ulike ansvarsområder. Det er ulike arbeidsmengder og ulik avhjelp i de ulike kommunene, så grad av forberedelse og det å komme forberedt og være klar for innspill, der har jeg et langt steg å gå. Jeg føler nok at jeg lener meg på de andre kommunene”. (Intervju nr. 13).

4.5.2 Lister Oppvekstnettverk

Oppvekstnettverket i Lister preges på samme måte som Østre Agder Oppvekstforum av samstemthet om de løsninger som nettverket kommer frem til eller beslutter, selv om ikke alle nettverkdeltakere alltid er enige:

”Vi har diskusjoner og det er ikke alltid en er enig, men stort sett har det vært okei og bra de diskusjonene en har hatt. Jeg tror det er viktig av og til å diskutere og samtale om ting, for å komme frem til gode løsninger”. (Intervju nr. 3).

“Det har ikke vært de store kontroversene, det har det ikke. Vi blir hovedsakelig enige og går videre”. (Intervju nr. 2).

“Det kan være tøffe tak og drøftinger, og gjennom det kommer det jo frem kanskje de beste løsningene til slutt. Der er vi flinke til å drøfte og lande. Noen ganger må vi ta det tilbake igjen, fordi vi er ikke sikker på om vi har mandat til å gå videre, særlig hvis det er penger og det kan gå utover budsjettet, og at av og til må vi ta ting tilbake og drøfte med rådmannen eller kommunen. Jeg synes vi har vært i stand til å komme frem til gode løsninger på de områdene som vi, for eksempel kompetanseheving, etterutdanning og videreutdanning og også i forhold til når vi får prosjektpenger”. (Intervju nr. 4).

Oppvekstnettverket i Lister kan også sies å være delt eller bære preg av mindre samstemthet når det gjelder nettverkets løsninger og generelle avgjørelser. Dette handler blant annet om både kapasitet og størrelse på kommunene i samarbeidet. Evnen og muligheten til å være med på felles prosjekter, satsninger eller beslutninger kommer frem i enkelte intervjuer:

“Jevnt over kan jeg si at vi har kommet frem til gode løsninger, men jeg er ikke alltid enig. Det går helst på prioritering, i form av hva har vi muligheten til å være med på, og ikke være med på”. (Intervju nr. 5).

“Hvis en i et nettverk blir ivrige til å søke om penger, så følger det en del arbeid knyttet til prosjekter som da skal gjennomføres ute i det ytterste leddet. Det har vært en utfordring”. (Intervju nr. 5).

”Men kommunene er veldig forskjellig, så det er ikke gitt at alt er like samstemt”. (Intervju nr. 4).

“Vi har og hatt rom for at når vi har felles satsninger så ønsker en at alle skal være med, men vi har tilfeller der noen sier at akkurat den satsningen der må vi melde pass på som kommune, også er de med på det andre, men at en rett og slett ikke har kapasitet nå til å gjennomføre det. Så er det rom for det også. Det er rom for å ikke være med på alt, men en må være med på hovedlinjene, og det er viktig”. (Intervju nr. 1).

“Vi er ulikt organisert som kommuner. Hos noen sorteres helse inn under oppvekst, hos noen gjør det ikke. Det kan ha betydning for hvordan en organiserer tverrfaglig arbeid”. (Intervju nr. 1).

4.6 Beslutningstaking i felleskap, enighet om beslutningene og kostnadsfordeling

Det tredje effektivitetskriteriet handler om: Nettverkets evne og kapasitet til å fatte beslutninger i felleskap, beslutninger som nettverksdeltakerne er enige om, og som heller ikke kan beskrives som særdeles kostbare eller skjevfordelte blant deltakerne i nettverket (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158). Preges nettverket av enighet og felles beslutningstaking? Og hvordan oppleves fordelingen av kostnader mellom deltakerkommunene i nettverket?

4.6.1 Østre Agder Oppvekstforum

Østre Agder Oppvekstforum preges stort sett av en felles tankegang, felles beslutningstaking og enighet omkring dem. Dette kommer frem i mange av intervjuene av nettverksdeltakerne. Det kom under intervjurundene i Østre Agder Oppvekstforum frem at:

”Det er diskusjoner, men jeg føler at sakene blir så godt forberedt på forhånd og det gjør at vi kanskje ikke får de største diskusjonene, men og at det er stor sett enighet i regionen”. (Intervju nr. 8).

“Det har vært en grei fordeling av kostnader, fordi det egentlig ikke er midler som vi har ytet noe bidrag inn i. For eksempel så har vi hatt en utviklingsveileder fra DEKOM, men det er midler som vi har tatt fra midler som vi har fått tilført. Så vi har egentlig sluppet den der, “hvor mye skal dere bidra med inn av lokale midler”. Vi har tatt dem på veien fra Oslo for å si det sånn”. (Intervju nr. 9).

“Jeg synes det er preget av konsensus. Jeg tenker kanskje at det noen ganger kunne vært mer uenighet, problematisert saker og utfordringer litt mer. Det er sjelden. Jeg tenker at vi stort sett er enige”. (Intervju nr. 12).

Betydningen av en koordinator eller sekretær og dens rolle blir også trukket frem av nettverkdeltakerne, hvor det blant annet blir nevnt at:

“Jeg opplever at det har vært stor konsensus om det som blir tatt opp, og opplever at det har vært lite brytninger i organisasjonen. Og jeg opplever at det har vært grundig når ting har blitt tatt opp, og der må jeg bare berømme han sekretariatslederen for det er ikke sånn at det tas lettvinne eller halv 5 beslutninger. Fordi det er så kostbart å ta feil avgjørelser, og det er noe av det jeg liker ved nettverket, fordi så langt som jeg kan se, så har det blitt tatt gode avgjørelser”. (Intervju nr. 11).

På samme tid fremstår det som et nettverk med ulike opplevelser eller erfaringer knyttet til felleskapstenkning, kostnadsfordeling, bruk av tid, samt nytten av selve nettverket. Det gjelder spesielt for de minste kommunene og deres opplevelser av rettferdighet og likeverdighet i forhold til kommuneøkonomi og kostnadsfordeling:

“De fleste kommunene har dårlig råd, særlig de som er frivillig små. Det merker jeg også når vi snakker om økonomi i dette nettverket her, så er vi veldig forskjellig. Fordi tusenlapper i en liten kommune har en annen verdi enn tusenlapper i en større kommune. Så når vi snakket om at “det koster bare 20,000” så er 20,000 skrekkelig mye for oss når vi ikke har det. Og 20,000 for en kommune som Arendal er kanskje ikke så mye”. (Intervju nr. 7).

“Vi er jo en av de større kommunene, og har ingen problemer med å skjønne det at det er en forskjell mellom kommuner i forhold til kostnader. Det har jo med kompetanse,

ledelse og med økonomi å gjøre. Så opplever jeg at alle kommunene bidrar, det er ikke slik at de små kommunene sitter i et hjørne, men de bidrar like mye”. (Intervju nr. 11).

Ulikheter mellom deltakerkommuner i nettverket knyttet til innflytelse og makt, som kan sies å omhandle eller spores tilbake til ulikheter i kapasitet og kommunestørrelse, blir i Østre Agder Oppvekstforum også trukket frem:

“Jeg kjenner nok på det at Arendal er veldig storebror her. De har nok mer innflytelse og bestemmer nok mer enn kanskje alle legger merke til. Det er ikke sikkert det er feil heller. De er jo absolutt størst, og har tross alt mange ting og mange skoler, og har kanskje flere utfordringer. Så det er ikke sikkert at det er feil en gang”. (Intervju nr. 7).

“Samarbeidet er litt sånn sprikete staur. Det preger mye av diskusjonene. Men det at man er litt “overloadet” og at en kommer dit litt på helen, så går du inn på et kompromiss som en egentlig synes er litt utfordrende. Jeg husker en av diskusjonene om vi skulle kaste oss på den første puljen med desentralisert utdanning. Jeg hadde ikke hatt noen møter med rektorene, hovedtillitsvalgte eller rådmann i forkant, og tenkte dette kan jeg ikke forplikte meg til nå. Det tenker jeg er et synlig eksempel på at intensjonen med det samarbeidet også må reflektere kommunenes kapasitet til å komme inn med en kompetent deltakelse. Det krever å sitte i et sånt nettverk. Ellers blir det de som har flere folk å spille på, som har større kapasitet, som gjerne kommer med noe rådgiver i tillegg, og som er tettere på sekretariatsleder. De er nok mer komfortable i de møtene og de beslutningsprosessene. Det handler ikke nødvendigvis om kapitalkostnader, men det er kostnader i form av hvor dypt skal du inn i det”. (Intervju nr. 13).

“I Østre Agder er Arendal storebror hele veien. For meg er det helt naturlig og har ingen problemer med det, tvert imot. Men jeg vet at det noen ganger blir problematisert at Arendal får for stor makt i det nettverket. Jeg synes bare at det er en støtte. Arendal sitter med et stort kontor og med veldig mange flere innbyggere, og med flere folk i stab. Det vi skal jobbe med er jo ganske likt, enten det er 4,000 elever eller 1,000”. (Intervju nr. 12).

4.6.2 Lister Oppvekstnettverk

Selv om det også eksisterer ulike synspunkter eller meninger knyttet til kostnadsfordeling i Lister Oppvekstnettverk, kan det i liket med oppvekstnettverket i Østre Agder sies å bære preg av felles tenkning, felles løsninger og felles beslutningstaking, i tillegg til en god eller rettferdig fordeling av kostnader. Dette illustreres av intervjuer av nettversdeltakere:

”Jeg vil si at vi er i stand til å tenke felles løsninger. Og det er åpent for å være uenig hvis noen er det. Men stort sett har vi kommet frem til greie løsninger, det tenker jeg”. (Intervju nr. 3).

”Det er noen diskusjoner av og til, og det tror jeg bare er nyttig. Vi kunne godt ha diskutert mer, tenker jeg. Fordi gjennom diskusjonene så får en utvikling og ser kanskje ting annerledes. Jeg tror at klimaet er såpass bra, at en kan ha noen gode diskusjoner, og at det vil komme noe godt ut av det. Jeg tenker sånn som det har utviklet seg, og sånn som nettverket er i dag, så er det rom for diskusjoner og rom for uenighet og det er tillit til at ting blir på en måte internt i nettverket, at ikke det blir noen oppslag i lokalavisen på sånne ting, og det tror jeg er bra”. (Intervju nr. 3).

“Det er klart at det er mye kraft i et sånt nettverk. Men det krever mye bevisstgjøring på at en må ha fokus på mulighetene, på samarbeid, og ta og gi, skal du få gode samarbeidsmiljø og samarbeidsklima. Det er klart at vi representerer jo veldig ulike kommuner, både i størrelse og økonomi. Det er klart at det å finne den balansen der, det er krevende. Men når alle er innstilt på det, så finner vi alltid gode veier å gå. Det er veldig positivt”. (Intervju nr. 4).

“I våre nettverk, så har man en fordelingsnøkkel hvor man har noe flatt, også fordeler man rundt barnetall. Da oppleves det som på en måte fornuftig fordeling, og så er spørsmålet om en klarer å nytte-gjøre seg det”. (Intervju nr. 5).

“Det må være takhøyde for at alle ikke nødvendigvis tenker helt likt om alle ting”. (Intervju nr. 5).

Ulikheter mellom deltakerkommuner i Lister Oppvekstnettverk knyttet til innflytelse og makt, som på samme måte som i Østre Agder Oppvekstforum også kan sies å handle om ulikheter i kapasitet og størrelse på deltakerkommunene, er også gjeldende for dette nettverket:

“Vi har nok litt ulike kulturer i forhold til hvordan man forankrer innspillene eller avgjørelsene i nettverket. Hvor det varierer fra de som ikke ønsker å ta noen avgjørelse på vegne av kommunen før man har gått noen runder hjemme med sine respektive mellomledere, for å få en dypere forankring av det. Men andre kommuner har kanskje en kultur hvor kommunalsjefen bestemmer det at sånn gjør vi det, og så er det bare et spørsmål om hvem som skal få oppgaven. Det er litt ulik tilnærming til hvordan man tar avgjørelser, og det kan av og til føre til at vi trenger noe mer tid fordi at noen trenger å gå en runde til hjemme, mens andre sier at de er klar til å bestemme det her og nå”. (Intervju nr. 5).

“Effekten er at en i alle fall er mer samstemt i hva som er viktig. At vi har en felles retning for hva vi ønsker å gå for. Samtidig er det jo et samarbeid. Nettverket som sådan har ingen instruksjonsmyndighet utover den enkelte kommune. Hvis man ser for seg at man har en flertallsavgjørelse om at man skal satse på et prosjekt for eksempel, er det ikke dermed sagt at alle kommunene må delta. Det må den enkelte kommune avgjøre. Det er klart at hvis en velger å gå inn med fellesmidler som er betalt inn, så avstår man jo fra å ta del i bruken av de midlene. Når vi snakker om store og små kommuner, vi er jo en liten kommune, og vi kan ikke være med på alt. Fordi vi har få mennesker å ta av, og vi må faktisk gjøre et ganske hardt prioriteringsarbeid”. (Intervju nr. 5).

”I forhold til kostnader, størrelse på kommuner og behov for de enkelte kommunene, så kan noen av og til kjenne på nytte/kostnad, i forhold til fellesløsninger som en forplikter seg til, alt fra kompetanse, spesielle stillinger. Men jeg opplever likevel at vi er innstilt på at vi skal få det til. Det er “goodwill”, men det kan bli reist spørsmål om sånne ting. Det er viktig at vi tar den debatten”. (Intervju nr. 1).

4.7 Iverksetting av tjenester og løsninger

Det fjerde effektivitetskriteriet handler om: Nettverkets evne og kapasitet innen iverksetting og produksjon av tjenester, basert på koordinering, legitimitet og ansvarlighet blant alle involverte aktører, eksempelvis målgruppe, politikere, interessenter og administrasjon (Røiseland & Vabo, 2016, s. 159). Spørsmålet er dermed hva deltakerne i oppvekstnettverkene opplever at nettverket klarer å realisere eller få til. Hva oppnår oppvekstnettverkene og hva har vært årsaken til at nettverkene har fått det til?

4.7.1 Østre Agder Oppvekstforum

I Østre Agder Oppvekstforum blir desentralisert kompetanseutvikling og videreutdanning trukket frem blant de fleste deltakerne når spørsmål om nettverkets etablering eller levering av ulike tjenester kommer opp i løpet av intervjurundene. Både desentralisert kompetanseutvikling og videreutdanning fremstår som to viktige satsninger og arbeidsområder for både nettverket og de enkelte deltakerkommunene:

“Det at vi sammen kan søke om midler til kompetanseutvikling, det er bra, det er ikke sikkert at vi hadde fått det til alene, eller, det tror jeg ikke, hvert fall ikke noen av oss”. (Intervju nr. 7).

“Det beste eksempelet er regional videreutdanning. Vanligvis reiser lærerne til Oslo, men det er jo mye dyrere kostnader siden vi må betale overnatting, reise også videre. Men når vi får til et lokalt utdanningstilbud i samarbeid med universitetet i Kristiansand så sparer vi tid for lærerne, vi sparer overnatting, vi sparer kjøring. Og vi får de samme tilskuddene fra staten. Det er jo egentlig en “vinn-vinn” situasjon for alle. Det er jo en av de tingene som jeg synes vi har lykket med”. (Intervju nr. 10).

Det kommer også frem at enkelte deltakerkommuner muligens ikke kunne klart å gjøre tilsvarende arbeid eller iverksettinger som nettverket gjør, i forhold til det å gjøre det gjennom egen kommuneadministrasjon:

“DEKOM er jo en sentral satsning, og blir jo løst og organisert gjennom Østre Agder. Får vi snappet det til oss uten et nettverk? Jeg tenker at vi måtte jobbet annerledes og kanskje utvidet hvis vi skulle på en måte plukket opp alt som var nytt. Vi får jo tips

om satsninger og skjønnsmidler vi kan søke på. Vi måtte jobbet litt annerledes, jeg vet ikke om vi hadde fått det til. Vi er jo sterkere når vi søker som gruppe også. Hvis det ble nedlagt, og ingen endring skjedde, så ville det være et tap tror jeg. For vi greier ikke å henge med, for vi har jo ikke noe frigjort tid. Vi ville ikke greie på fire timer en onsdag i måneden å på en måte oppdatere oss og jobbe med dette alene”. (Intervju nr. 12).

“Regional kompetanseutvikling og utdanning for lærere, det er jo konkrete ting som vi kanskje ikke hatt gjort uten nettverk”. (Intervju nr. 7).

”Vi tror også at det å gi store grupper av lærerne i disse kommunene en felles mulighet, er at vi bygger grunnlag for nettverk mellom lærerne. Og, at det kan skape en kultur for deling av kompetanse mellom skoler og mellom kommuner, noe som kan være veldig viktig, ikke minst for de minste kommunene”. (Intervju nr. 14).

Betydningen av en veileder som kan beskrives som en form for administrasjon, herunder en person som kan bidra til skoleutvikling blant deltakerkommunene i nettverket, trekkes også frem som viktig for nettverket og deres deltakere:

“Utviklingsveilederen har vært ekstremt viktig i samlingene”. (Intervju nr. 13).

“Vi hadde ikke fått så mye input og fått til den gode utviklingen som vi gjør nå. Vi har blant annet hatt en utviklingsveileder inne som er tett på skolene, og tett opp mot universitetsmiljøet og opp imot forskning, så det er mye lettere å få inn nye tanker i oppvekstsektoren”. (Intervju nr. 8).

I tillegg til en faglig veileder som bidrar til skoleutvikling i deltakerkommunene, vektlegges også betydningen av koordinatorrollen, samt den største deltakerkommunen i nettverket, for å få til felles prosjekter og utnyttelse av tildelinger. Dette bidrar igjen til nettverkets realiseringer, iverksettinger eller det som kan beskrive som produksjon av tjenester:

”Du har jo en koordinator, en sekretær. Det gir oss en mulighet til å samle oss om prosjekter, og det gir oss ideelt sett en mulighet til å utnytte de bidragene vi får, statlige midler, på en ypperlig måte. Eksempelvis, den regionale videreutdanningen i

engelsk, fordi de så at regionen hadde utfordring innen engelsk på resultatene. Det er en av suksessene. Der synes jeg Arendal har vært en av driverne i nettverket”. (Intervju nr. 13).

4.7.2 Lister Oppvekstnettverk

Betydningen av å ha noen eksterne som kan hjelpe eller bidra hos deltakerkommunene innen kompetanseutvikling, kursvirksomhet, desentralisert etterutdanning og generelt utviklingsarbeid, trekkes også frem i flere av intervjuene i Lister Oppvekstnettverk. Lister Pedagogiske senter er et eksempel på en slik form for ekstern støtte for oppvekstnettverket:

“Bare dette med desentralisert etterutdanning, som går på at universitetsmiljøet, at det er statlig bestemt at universitetsmiljøet nå drar ut til den enkelte kommune og kompetanse-hever på feltene, sånn at hele arbeidsstokken kompetanse-heves, istedenfor at 2-3 reiser inn på et studium og kommer hjem igjen. Der vil jeg si at LPS er en pådriver for at vi skal være piloter. Vi skal virkelig dra nytte av de ressursene som finnes. Samtidig har ikke de noen beslutningsmyndighet. De er noen som vi samarbeider med”. (Intervju nr. 1).

”Når vi skal implementere nye ting som kommer så kan vi gjennom Lister Pedagogiske senter og gjennom samarbeid, om det er å hente, om en kommune henter en foredragsholder så inviteres de andre med, for eksempel. Eller at vi har nettverkssamlinger i regi i Lister Pedagogiske Senter, da kjører de nettverkssamling for barneskolene, ungdomsskolene eller barnehagene. Så gjennom dette her så kan vi på en måte lette det arbeidet for kommunene, så vi kan jobbe sammen i Lister”. (Intervju nr. 3).

“For det første hadde en ikke fått så mye penger til utviklingsarbeid. For det andre så hadde vi jo hver enkelt slitt med å skaffe kompetanse. Nå bruker vi krefter og kan få samlet kompetansen for eksempel gjennom et pedagogisk nettverk som fører mye av dette her, og kan dra opplæringen i forhold til ansatte og kan holde kurs, ha lærende nettverk både i barnehage og skole, og organiserer mye av dette selv, på oppdrag fra nettverket. Vi hadde aldri klart å fått dette til alene sånn”. (Intervju nr. 4).

”For vår kommune er det klart at veldig mye organisering, drift og delvis gjennomføring av kompetanseheving, har jo vi fått god drahjelp i. Både i forhold til arrangering av kurs som våre lærere reiser på, men også oppfølging direkte på skolene. Det letter hvert fall det administrative arbeidet, her på kommunalt nivå” (Intervju nr. 5).

4.8 Iverksetting og etablering av tjenester og løsninger basert på nye krav og føringer

Det femte effektivitetskriteriet handler om: Nettverkets evne og kapasitet til å etablere fleksible løsninger og tjenester, sett i sammenheng med nye krav og preferanser som nettverket står overfor (Røiseland & Vabo, 2016, s. 159). Med andre ord handler dette kriteriet om i hvilken grad nettverket er i stand til å følge med og respondere på nye føringer, krav og retningslinjer som oppvekstområdet eller sektoren står overfor. Om nettverkets sørger for at deltakerkommunene klarer å følge på utviklingen, og sørge for at gode løsninger og tjenester blir utarbeidet som en følge av utviklingen. Spørsmålet er hvilke opplevelser deltakerkommunene har knyttet til nettverkens evne og kapasitet til nettopp dette?

4.8.1 Østre Agder Oppvekstforum

I intervjurundene kom det frem at Østre Agder Oppvekstforum har viktige funksjoner innen utviklingsarbeid og iverksetting av nye strategier på oppvekstområdet:

“Jeg er sett utviklingen som vi har fått til, etter at fylkesmannsembetet ble slått sammen på utdanningssiden, så jeg føler at oppvekstforum klarer å ivareta mange av de utviklingsoppgavene som ligger i regionen”. (Intervju nr. 8).

“Østre Agder er jo det stedet hvor vi snakker sammen om å sette regionplanen ut i livet. Vi har jo en faggruppe utdanning i Agder der regionene er representert. Arendal og Kristiansand har egne representanter, fylkesmannen og UiA og KS og utdanningsforbundet. Det er et strategisk forum, men vi må sette strategiene ut i livet. Enten gjør kommunene det, eller så gjør vi det i Østre Agder, som i vårt tilfelle er oppvekstforumet”. (Intervju nr. 9).

Nettverket har også en viktig funksjon med å fange opp føringer og styringssignaler fra blant annet utdanningsdirektoratet:

”Jeg synes at det holdes på med de tingene som er dagsaktuelle. Når det kommer nye styringssignaler og satsningsområder fra utdanningsdirektoratet eller andre, så ligger jo nettverket litt på forskudd. Det er jo kanskje det beste. For eksempel at nettverket ikke kommer på banen når læreplaner er innført, men at de kommer før. Det å tenke på og få input på en sak som du vet blir aktuell og som kommer, så synes jeg at vi har tatt tak i de sakene som har vært dagsaktuelle”. (Intervju nr. 10).

”Det er jo et samlingspunkt for det vi har lyst til å jobbe med og skal jobbe med. Det er jo også ulike føringer som kommer sentralt, de tar vi jo opp der. Skal vi gjøre det sammen, skal vi gjøre det sånn eller sånn, så det blir jo en utveksling av nye føringer og utfordringer, og praktisk gjennomføring av skoledrift”. (Intervju nr. 12).

Små kommuners utfordringer med å følge med på utviklingen og føringene på området, samt effekten av å nettopp samarbeide med andre kommuner om det, ble også fremhevet i intervjurundene i Østre Agder. I forhold til hva oppvekstnettverket er i stand til eller hva det bidrar til når det gjelder utvikling, nye føringer og krav på området, kom det frem følgende:

”Det sier seg selv at hvis en er kommunalsjef eller assisterende kommunalsjef i en kommune med 10.000 innbyggere, og du har en stab knyttet til ditt fagfelt som er bestående av en eller maks to til, så har du mye mindre mulighet til å tenke fagutvikling så sant du ikke eier den kompetansen på alle områdene alene. Da har en tre stykker å spille på. Men hvis en er kommunalsjef eller assisterende kommunalsjef i en kommune med 10.000 innbyggere, og en er det sammen med 5-6 andre kommuner, så skapes det en synergieffekt på kompetanseutvikling, kvalitetsutvikling og på innovasjon. Det er ikke sjans for små kommuner, mener jeg, å klare å henge med i et sånt løp, for eksempel innenfor oppvekst og utdanning der det kommer stadig flere og flere formkrav, systemkrav og kompetansekrav i forhold til hvordan en skal utøve sin profesjon. Da skal en være veldig spisset. Desto færre en har å spille på lag med, jo dårligere, så sant en ikke er knallheldig og har fått tak i de dyktigste personene i en liten kommune”. (Intervju nr. 11).

Betydningen av koordinatorrollen eller det å ha noen i oppvekstnettverket som arbeider med nettopp oppvekstnettverket, og at behovet for det eller verdien av det er tilstede, nevnes også:

“I forhold til at det stadig kommer flere krav, faglig, system, økonomi, lov og ene og det andre, så er jeg ikke fremmed for at en bør utvide staben, selv om det er en kostnad knyttet til det. For det er jo verdifullt å være med”. (Intervju nr. 11).

4.8.2 Lister Oppvekstnettverk

I løpet av intervjurundene av deltakerne i Lister Oppvekstnettverk kom det frem at nettverket har en viktig funksjon eller rolle innen skoleutvikling, basert på regionalt arbeid og regionale føringer, samt nasjonale føringer og signaler fra eksempelvis utdanningsdirektoratet:

”Det kommer av og til noen føringer fra staten, fra direktoratet, og ting som skal gjennomføres av kommunene. Om det er skoleutvikling eller er andre ting. Nye lover og regler som skal implementeres. Da er samarbeidet viktig fordi da kan vi gjøre dette sammen, istedenfor at hver enkelt kommune skal gjøre det”. (Intervju nr. 3).

”Det er litt sånn samskaping. Vi knytter oss jo opp mot Agder 2030 som igjen gir føringer for nettverket, som igjen gir føringer for å bli enige mellom kommunene, i forhold til samarbeid og utviklingsarbeid” (Intervju nr. 4).

Videre kom det frem at oppvekstnettverket har en viktig funksjon med å realisere planer, føringer, satsninger eller signaler som nettverket og deltakerkommunene står overfor:

“Det er en arena for at vi som driver med utviklingsarbeid har et ansvar for å sette det ut i virke, at en har flere å sparre på, har flere å spille på i forhold til dette – det er viktig. Samtidig så ser en at når en søker om skjønnsmidler, hvis en tenker på utfordringsbildet eller mulighetsbildet i barnehage og skolen, så kan en med å samle oss bli enige om at dette skal vi og få til i Lister, dette blir viktig for våre barn og unge, og derfor går vi sammen om det prosjektet. Inkluderende barnehage- og skolemiljøsatsningen er et eksempel på dette, i forhold til nasjonal satsning og nasjonale samlinger”. (Intervju nr. 1).

”Nå er det jo de nye fagplanene som skal inn, da er og nettverket aktivt i forhold til hvordan vi kan gjøre det og organisere det. Dette hadde vi ikke fått til hvis ikke vi hadde vært i et nettverk, det er helt klart. Det vi betaler inn av menneskelige ressurser og alt, det tenker jeg er absolutt verdt det. Og det gir mangfold, og det gir også en

gevinst, hvis ikke må en gjøre det alene, og da hadde en i hvert fall ikke fått det til”.
(Intervju nr. 4).

Ved implementering av et nytt lovverk, et arbeid eller en prosess som alle deltakerkommunene holder på med, har samarbeid om dette og deling av erfaringer gjennom nettopp oppvekstnettverket vært viktig for deltakerkommunene:

“Vi har vært flinke på en del ting, sånn som dette med paragraf 9a, dette ble jo samkjørt og vi kan dele planer og vi kan dele når noen har gjort en ting, så deler vi og bruker planverket til hverandre. Vi er rausere med å kunne gjøre det til vårt eget. Når en kommer så tett inn på hverandre, så kjenner du hverandre godt, og det er positivt. Dette med elevenes skolemiljø, trygghet og trivsel for elevene på skolen, der kom det jo en ny lovparagraf høsten 2018. Dette krevde mye av skolene, og vi måtte samarbeide om det, og du hadde fylkesmannen på besøk, og det var mye felles planlegging og drøfting. Det er jo et eksempel på at når det kommer inn noe nytt som rammer hele skolen, så tas det opp i nettverket”. (Intervju nr. 4).

I likhet med Østre Agder Oppvekstforum, kommer også utfordringsbildet til små kommuner frem i intervjuene. Følgende ble blant annet nevnt:

“Hvis ikke en hadde hatt mellomroms-funksjonen som disse nettverkene er, hvordan skulle de da ta de fine målsetningene fra stat og fylkeskommune og fylkesmann, når de sitter og har kanskje 3 årsverk på oppvekstkontoret i de enkelte kommunene, hvor du skal drifte, drive med økonomi og implementere ny kunnskap. Lovverket setter så stramme krav til kvalitet, at det gjør at folk naturligvis søker sammen for å være trygge på at de oppfyller lovverket på en god nok måte. Det er bakgrunnen for at vi får så sterke samarbeid i små og mellomstore kommuner”. (Intervju nr. 6).

4.9 Grunnlag for videre samarbeid

Det siste og sjette effektivitetskriteriet handler om: Nettverkets evne og kapasitet til å legge et godt grunnlag for videre samarbeid, et samarbeidsgrunnlag som er basert på tillitsbygging, gjensidig læring og gjensidig avhengighet i nettverket og blant deltakerne (Røiseland & Vabo, 2016, s. 159). Dette effektivitetskriteriet omhandler både læringsutbytte av å delta i et oppvekstnettverk, hvordan eller hvorvidt nettverket har skapt tettere relasjoner, økt tillit eller tettere bånd mellom deltakerne som både kommuner og som fagpersoner. I tillegg, om nettverket oppleves så effektivt og velfungerende at deltakerne ønsker å fortsette eller fremdeles delta. I seg selv kan ønsket om fortsettelse være en indikasjon på et velfungerende og effektivt oppvekstnettverk. Spørsmålet er om kommunene ønsker å videreføre samarbeidet, og hvilke positive effekter eller virkninger de opplever av å samarbeide?

4.9.1 Østre Agder Oppvekstforum

Ønsker om videre samarbeid kommer frem i alle av intervjuene i Østre Agder. Når spørsmål om en ønsker å fortsette i nettverket blir stilt til deltakerne, er følgende eksempler på svar:

“Jeg synes det er et viktig nettverk, og vil prioritere at vi deltar”. (Intervju nr. 10).

“Det ville vært idiotisk å ikke være med. Det er der det foregår, og det er der det rulles opp nye midler”. (Intervju nr. 13).

“Vi har ingen intensjoner, hvert fall fra mitt personlige ståsted, så vil det være helt naturlig å fortsette. Jeg har heller ikke fått noen signaler om det. Jeg opplever bare positivt framsnakk av Østre Agder i kommunene her. Jeg har til gode å høre noe negativt om Østre Agder i denne kommunen her”. (Intervju nr. 11).

Østre Agder Oppvekstforum fremstår som et viktig og nyttig oppvekstnettverk for alle involverte deltakerkommunene, hvor både store og små kommuner kan lære av hverandre. Nettverket fremstår samtidig spesielt viktig for de minste kommunene, hvor det oppleves mangel på både kompetanse, kapasitet og personell i egen kommune:

“Det er klart at det er fantastisk at vi har det. Fordi jeg er jo alene. Jeg har en merkantil og 5-6 rektorer. Jeg trenger noen å spille ball med og noen å drøfte saker med. Og jeg

trenger ikke minst i noen sammenhenger å være flere enn en. For eksempel i satsningsområdene eller på områder der vi skal dra nytte av en felles strategi for å benytte midler som vi har fått, enten det er til videreutdanning eller til etterutdanning. Så det har en stor verdi”. (Intervju nr. 13).

“Jeg synes det er et veldig nyttig forum. Oppvekstforumet har vært veldig nyttig for å få til en god skoleutvikling i regionen. Du kan si for vi som er små kommuner, vi er jo voldsom avhengig av enkeltpersoner. Det er klart når det er få personer så blir vi veldig alene om å få en god utvikling, det er en mye større utfordring, enn det at en kan spille på andre kommuner og at en kan bidra til andre kommuner og få til en felles utvikling i regionen som mer eller mindre har de samme utfordringene”. (Intervju nr. 8).

”Det er helt åpenbart at de to største kommunene er så store at de kan håndtere betydelige deler av dette i egen regi. De opplever at det har merverdi ved å samarbeide, så de er veldig positive til det. Men det er ikke tvil hos meg at de hadde greid å for eksempel ivareta desentralisert kompetanseutvikling tålig bra. Når det gjelder videreutdanning tror jeg faktisk at vi er avhengige av at vi samarbeider, der er nøkkelen at vi fant frem til en felles løsning. Så jeg tror jo at hvis vi ikke hadde hatt det minste interkommunale samarbeidet, så er det en fare for at de minste kommunene hadde blitt veldig pasifisert. De hadde drevet sånn som de alltid har gjort, og ivaretatt sine primære oppgaver, men hatt mindre forutsetninger for å komme videre”. (Intervju nr. 14).

“I et forum som Østre Agder, så vil jo du automatisk, siden det er et større nettverk, få innpass til den kunnskapen og informasjonen som en mellomstor kommune trenger, og en mindre kommune trenger. En stor kommune som Arendal vil også trenge Østre Agder. Men mellomstore og mindre kommuner vil kanskje være i større behov for det, enn de største”. (Intervju nr. 11).

”Vi har jo kommunale planer og kommunale satsninger. I veldig mange av de sakene som ikke er de større sakene, så er det jo litt sånn “what`s in it for me?”, det å være tilstede i oppvekstforumet. Hvert år legger vi jo frem et handlingsprogram med satsningsområder”. (Intervju nr. 9).

I tillegg fremhever deltakerne at nettverket har en merverdi eller nytteverdi dersom en tenker kostnader i forhold til nytteverdi ved å være involvert og deltakende i oppvekstnettverket:

“Summen av det positive av å jobbe i nettverk, er mer enn det negative”.

(Intervju nr. 7).

”Det er jo en økonomisk kostnad når du skal lønne noen og på en måte drive det, men den verdien som man får ut i enden av det, det er jo den som er viktig. At den er høyere enn “inputen”, og det føler jeg definitivt”. (Intervju nr. 11).

Bruk av egen arbeidstid i nettverkssammenheng fremstår også som en kostnad eller utfordring som deltakerne i Østre Agder Oppvekstforum opplever. Herunder kom følgende frem:

“Det er jo tidsbruk og ressurser når vi er der en halv dag i måneden. Da sitter vi å lytter til hverandre, altså vi forbereder oss litt i forhold til de sakene som skal opp og eventuelt leverer inn noe vi er interessert i og må jo ha et etterarbeid i forhold til det. Men jeg tror jo at ressursbruken ville vært større, altså hvis vi ikke hadde vært der så hadde ikke ressursbruken vært noe mindre”. (Intervju nr. 12).

”Så er det det med pengene, også er det også tid-penger. Når vi er færre personer i en administrasjon eller en person med mange oppgaver, da er tid en dyr ting. For meg går det ganske mye tid. Tid i reise og tid i møte. Og da er det viktig at det kommer noe ut av det. Så hvis jeg ikke hadde vært med i det, så hadde jeg brukt tiden på noe helt annet. Noen ganger er det veldig nyttig, innholdet i selve møtet og hva som kommer ut igjen. Andre ganger har det vært et møte hvor, ja, hva besluttet vi? Kom vi noe videre? Eller står vi der vi er? Jeg merker jo at det er litt ulike interesser”. (Intervju nr. 7).

Tettere bånd mellom kommuner og bedre samarbeid med eksterne som er involvert i nettverkets arbeidsområder, poengteres som en viktig effekt av oppvekstnettverket. Viktigheten av en regional tankegang i Østre Agder blir også nevnt flere ganger i løpet av intervjurundene:

“Det har ikke bare blitt tettere mellom kommunene, men det at vi har fått til gode og forutsigbare avtaler med universitetet blant annet, det gjør at når vi møter i

faggruppe utdanning så fremhever jo universitetet det vi har fått til i Østre Agder. Det gjør jo at hele universitetsmiljøet vil nyte godt av samarbeidet. Det slår jo tilbake på kommunene igjen, slik at vi får høyere kvalitet på det vi trenger, og det vi etterspør”. (Intervju nr. 8).

”Tross alt må vi jo ta på oss litt den regiontankegangen. Vi må se litt utover vår egen nesetipp, vi må se Østre Agder, men også regionen”. (Intervju nr. 7).

”Men jeg tror og sann i et nytt Agder så er nok Østre Agder nyttig siden hver enkelt kommune kan egentlig bli litt små. Og jo lenger vekk i fra Kristiansand en kommer, så større behov er det for å være klynger, nettverk og oppvekstforum. Sann sett fra 2020, når vi blir ett Agder, så kan nok regionene og Østre Agder samarbeidet bli viktigere”. (Intervju nr. 9).

I forhold til tettere bånd mellom kommuner, fremheves tettere relasjoner mellom kollegaer på tvers av kommunegrenser som en positiv effekt eller nytte knyttet til oppvekstnettverket:

“Det er jo en av de treffpunktene en har, og mange av personene går igjen i foraene. En bygger relasjoner med folk, og det er da lettere å ta kontakt eller ta en telefon med en person fra Risør for eksempel, fordi jeg har sett et ansikt, eller sende en mail fordi jeg hørte at de gjorde det og det, og kan du fortelle mer om det for eksempel. Jeg hadde ikke hatt samme muligheten hvis jeg ikke hatt kunne truffet folk. Det å bygge relasjoner er jo helt nødvendig”. (Intervju nr. 10).

Samarbeidstankegangen blir også problematisert av enkelte deltakerkommuner, hvor økt interkommunalt samarbeid kan sees på som et skritt på veien til å bli en stor eller flere større kommuner i regionen. Rollen til samarbeidets største kommune blir også problematisert, hvor opplevd ulikhet blant deltakerne med hensyn til informasjonstilgang og delaktighet i beslutningsprosesser er gjeldene for noen av deltakerne. Det kom blant annet frem at:

“Det er jo kanskje et tidsspørsmål når kommunesammenslåingsdebatten kommer opp igjen. Østre Agder, mange av de tingene vi gjør nå er jo et grep i en strukturdiskusjon vil jeg tro. For hvis vi skal gi fra oss oppgaver hele tiden, så er det jo ikke behov for å ha noe der ute, hvis noen andre skal gjøre oppdraget for oss hele tiden, litt her, litt der.

Da er vi med på å gi noen lillefingeren og så er hele hånden der. Det ser vi særlig vi som er veldig små, og så er det en veldig stor aktør inn i det. Det synes jeg kan være problematisk”. (Intervju nr. 7).

“Jeg merker at det er en litt skjevhet og at sekretariatet sitter her. Mange ting er nok snakket om og besluttet på forhånd. Det er helt tydelig fordi det er nærhet til den største som er her, de møter alltid to. Tett på sekretæren og tett på lederen”. (Intervju nr. 7).

Oppsummert oppleves det stor eller god effekt av å samarbeide om oppvekst i Østre Agder Oppvekstforum. På samme tid kom det også frem noen kritiske synspunkter som omhandlet nettverket som samarbeidsarena og hvordan det arbeides. Følgende ble herunder nevnt:

”Noen vil jo si at som nettverk så fungerer det sånn ymse, og det kan jeg og erkjenne. Østre Agder Oppvekstforum er nyttig som forum, ja, men det kommer an på hvordan du definerer nettverk, i den forstand at noen jobber med noe med for og etterarbeid, så det er nok ikke et velfungerende nettverk, men heller en møtearena hvor vi tar opp ting. Jeg synes det er greit, for hvis du skal være et nettverk, så må en kanskje legge mer i det. Da tar det jo mer tid, det binder opp mer tid. Men de siste årene har jeg vært fornøyd for da jobber vi med 2 store ting. Det er mer et diskusjonsforum enn et velfungerende nettverk”. (Intervju nr. 9).

4.9.2 Lister Oppvekstnettverk

Ønsker om videre nettverkssamarbeid kommer også frem i alle av intervjuene i Lister, hvor følgende eksempler er svar på spørsmål knyttet til videre nettverkssamarbeid:

“Vi vil gå videre i nettverket”. (Intervju nr. 2).

“Vi ønsker å videreføre dette samarbeidet. Vi tror at det å dra sammen kan løfte regionen, og løfter vi regionen så løfter vi også den enkelte kommune, og motsatt. At vi har noen felles referansepunkter, det tror jeg er viktig”. (Intervju nr. 5).

”Før det første ville ikke den enkelte kommune får prosjektmidler, fordi ofte så krever det, at hvis en skal få et større prosjekt, så krever det at en har et interkommunalt

samarbeid. Og ikke har de personene i små kommuner som kan ta på seg prosjektansvar heller. Nødvendigvis er det ikke alle som har en formell kompetanse til å gjøre det. Jeg tror absolutt at de ikke ville klart seg alene”. (Intervju nr. 6).

Det å kunne samordne ressurser på tvers av kommuner gjennom et oppvekstnettverk, fremstår også som viktig eller en god effekt av å nettopp samarbeide, hvor det blant annet kom frem at:

”Nettverket gjør at vi får mer kompetanse og vi står sterkere ut i satsningsområdene. Vi har en Lister Oppvekstplan, som er godt begrunnet og kan samarbeide på tvers. Ved å ha oppvekstnettverket så kan vi samarbeide også om barnevernstjenester, for eksempel skolelos, og andre tjenester. Vi samordner de ressursene vi har til fellesskapets beste, og ser hvor det er mest formålstjenlig å bruke ressursene”. (Intervju nr. 1).

”Og kompetansemessig og utviklingsmessig så er det jo der pengene ligger. Fylkesmannen strør jo ut med penger hvis du kan få til noen store prosjekter i en region, og sånn sett er jo dette et regions-nettverk”. (Intervju nr. 4).

Læring mellom deltakerkommunene og tettere relasjoner på tvers av kommunegrenser vektlegges som en viktig funksjon eller effekt av oppvekstnettverket. Det kom i løpet av intervjurundene blant annet frem at:

”Det er klart en lærer, det gjør en. Både av erfaringer fra andre som andre sitter inne med og deler, og hvordan på en måte samarbeidet skjer, det lærer en jo ut av. Og en lærer å bli kjent med nabokommuner og lærer å forholde seg til dem og ha en god tone og åpen linje, slik at vi kan kontakte hverandre hvis det er noe vi lurer på. Det tror jeg er bra, for ellers så blir vi ganske små, hver enkelt kommune”. (Intervju nr. 3).

“Det er viktig at vi har flere å spille på. Og en lærer over kommunegrenser og en lærer av hverandre. Så er noen kanskje litt lenger i feltet på det temaet, så kan vi ha gevinst av det. Så er vi kanskje lenger fremme på andre temaer, så kan andre nyte litt gevinster av det. Det handler mye om å gi og ta, dele erfaringer og kompetanse. Sammen så står vi sterkere enn om vi hadde stått hver for oss”. (Intervju nr. 1).

I likhet med Østre Agder Oppvekstforum, kommer også den regionale samarbeidstankegangen frem i løpet av intervjuene i Lister Oppvekstnettverk:

“Det er helt avgjørende, både regionalt samarbeid og at et samarbeid mellom regionene og er viktig, og alt er jo stort sett basert på regionalt samarbeid, tettere regionalt samarbeid for å få ut penger. Og det dreier seg mye om penger. Det er klart at hvis ikke så er det hvert fall ikke en så stor sjanse for å få midler”. (Intervju nr. 4).

”Jeg vil si at et er en tettere region på skole- og barnehage. Jeg ser jo og de signalene som barnehage gir, at barnehagene har veldig nytte av det, og vi i skole har veldig nytte av det. Jeg ville ikke vært det foruten”. (Intervju nr. 3).

Deltakerne i Lister Oppvekstnettverk opplever i likhet med deltakerne i Østre Agder Oppvekstforum at de får mer igjen ut av å samarbeide, sett i forhold til hva samarbeidet koster. I forhold til deltakernes opplevelser eller beskrivelser av forholdet mellom kostnader og nytteverdien av å delta i oppvekstnettverket, blir følgende nevnt av intervjuobjektene:

“Vi prioriterer det, fordi vi opplever at det gir mer enn det tar. Det er en merverdi i det. Jeg ser ikke for meg at vi skulle legge ned det nettverket, og på en måte drifte alt lokalt. Jeg tror det hadde kostet mer. Vi måtte nok hatt oppjustert på bemanning, hvis vi skulle taklet det alene”. (Intervju nr. 5).

”Det er formidlingen som skjer på faglige ting, og aktiviteten i den enkelte kommune, som gjør at det er nyttig å være med i nettverket. Så du får mer igjen for det, enn det koster”. (Intervju nr. 3).

Deltakerne i Lister Oppvekstnettverk fremhever også tidsbruk som en kostnad involvert ved nettverkssamarbeid. Bruk av egen arbeidstid oppleves herunder som en utfordring, men fremstår ikke som et problem eller som en for stor kostnad for deltakerne i nettverket:

”Det er vi selv som bruker av vår arbeidstid på å komme sammen for å diskutere saker og legge føringer. I sånne jobber som vi har, så må du på en måte gjøre jobben uansett. Jeg har jo ikke noe normal arbeidstid. Og da er det sånn at, er det ting som vi tenker er viktig, så møter vi på det. Kostnaden for kommunen for at jeg går på nettverket, er

ikke så veldig stor altså. Det er reisekostnadene også er det det at jeg må bruke tiden min”. (Intervju nr. 2).

“For det første er det jo de økonomiske kostnadene. Det er jo mer bare i forhold til kommunestyre i forhold til hvor mye penger de bevilger til nettverkene, for å holde de i drift på ulike nivå, eller på et visst nivå. Når det gjelder de menneskelige ressursene er det klart at vi møter jo en hel dag i måneden til samarbeid og deltakelse”. (Intervju nr. 4).

“Selve nettverksarbeidet, det bruker man jo av den arbeidstiden man har, og det reisebudsjettet man har til å reise og møtes på det møtet en gang i måneden, og er da vertskap for hvert femte møte. Der tenker jeg at økonomien spiller en veldig liten rolle, i det å gjennomføre det”. (Intervju nr. 5).

Videre er et godt samarbeidsklima noe som flere av intervjuobjektene trekker frem:

”Det jeg tenker fungerer bra, det er samarbeidsforholdene. Det er det at takhøyden er stor, vi kan si hva vi tenker og vi får respons. Altså vi får hjelp og støtte av de rundt oss, og vi er der for å hjelpe hverandre. Vi er ikke der for å ta av hverandre. Jeg mener at det er et godt samarbeidsklima, og det er verdifullt”. (Intervju nr. 2).

”Det er ikke noen konflikter mellom kommuner sånn sett, mer enn det som er naturlig i det vi diskuterer og drøfter. Og jeg synes og det at vi har en gjensidig respekt og forståelse for hverandre, at de utfordringene vi står i, og et åpent og ærlig klima som at en tar opp ting underveis, synes jeg”. (Intervju nr. 4).

Oppsummert oppleves det god effekt eller nytte av Lister Oppvekstnettverk blant deltakende kommuner. På samme tid som det kan sies at deltakerkommunene opplever god effekt av nettverket og at samtlige kommuner ønsker å fortsette som deltakere, kommer det i likhet med Østre Agder Oppvekstforum også frem noen kritiske synspunkter som omhandler ønskede endringer for Lister Oppvekstnettverk, herunder i forhold til innhold og form på samarbeidet:

“En kan kanskje revitalisere noe av innhold og form inn imellom, gjøre det litt annerledes for å skape større engasjement og større deltakelse fra flere i nettverket.

Det er mye informasjon, mye oppdatering på det faglige, mye oppdatering på retningslinjer og nasjonale føringer, det er mye status på satsningsområdene”.
(Intervju nr. 1).

4.10 Analyse av effektivitetskriterier oppsummert

Tabellen nedenfor knytter intervjuobjektene sine utsagn sammen med oppgavens effektivitetskriterier. Analysen er basert på hvor mange av deltakerne som kommer med utsagn som sammenfaller med effektivitetskriteriene, herunder om deltakerne opplever eller indikerer at deres oppvekstnettverk gir en type effekt, verdi eller nytte som effektivitetskriteriene viser til. Tabellen er dermed en oppsummering av hvordan nettverkene scorer på effektivitetskriteriene. Utsagn fra regionrådslederne er ikke tatt med, siden de ikke representerer deltakerne i nettverkene. Det er deltakerkommunene og deres opplevelse av nytte eller effekt som er av interesse. Videre kan det nevnes at 7 av 8 deltakere i Østre Agder Oppvekstforum og 5 av 5 deltakere i Lister Oppvekstnettverk ble intervjuet. Slik som tabellen viser, vil det konkluderes og oppsummeres innad og tvers av nettverkene.

	Effektivitetskriterier (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158-159).						Konklusjon/ oppsummert innad i nettverkene
	1) <i>Nettverkets evne og kapasitet til å skape en god og informert forståelse av aktuelle problemer og muligheter som nettverket står overfor</i>	2) <i>Nettverkets evne og kapasitet innen utarbeidelsen av gode løsningsalternativer, alternativer som samstemmer med nettverksdeltakernes syn på de problemer og muligheter som nettverket står overfor</i>	3) <i>Nettverkets evne og kapasitet til å fatte beslutninger i felleskap, beslutninger som nettverksdeltakerne er enige om, og som heller ikke kan beskrives som særdeles kostbare eller skjevfordelte blant deltakerne i nettverket</i>	4) <i>Nettverkets evne og kapasitet innen iverksetting og produksjon av tjenester, basert på koordinering, legitimitet og ansvarlighet blant alle involverte aktører, eksempelvis målgruppe, politikere, interessenter og administrasjon</i>	5) <i>Nettverkets evne og kapasitet til å etablere fleksible løsninger og tjenester, sett i sammenheng med nye krav og preferanser som nettverket står overfor</i>	6) <i>Nettverkets evne og kapasitet til å legge et godt grunnlag for videre samarbeid, et samarbeidsgrunnlag som er basert på tillitsbygging, gjensidig læring og gjensidig avhengighet i nettverket og blant deltakerne</i>	
Østre Agder Oppvekstforum	Opplevd effekt blant 7 av 7 deltakere.	Opplevd effekt blant 4 av 7 deltakere.	Opplevd effekt blant 5 av 7 deltakere.	Opplevd effekt blant 7 av 7 deltakere	Opplevd effekt blant 7 av 7 deltakere	Opplevd effekt blant 7 av 7 deltakere.	Det oppleves stor effekt av nettverket blant deltakerne. Det er samtidig ulik opplevd effekt knyttet til kriterium 2 og 3.
Lister Oppvekstnettverk	Opplevd effekt blant 5 av 5 deltakere.	Opplevd effekt blant 3 av 5 deltakere.	Opplevd effekt blant 4 av 5 deltakere	Opplevd effekt blant 5 av 5 deltakere	Opplevd effekt blant 5 av 5 deltakere.	Opplevd effekt blant 5 av 5 deltakere	Det oppleves stor effekt av nettverket blant deltakerne. Det er samtidig ulik opplevd effekt knyttet til kriterium 2 og 3.
Konklusjon/oppsummert på tvers av nettverk	Like nettverk. Alle deltakerne i begge nettverk opplever effekt i form av økt kunnskap og informasjon.	Like nettverk. Mindre grad av samstemthet og uenighet om løsninger, og generelt ulik opplevd effekt blant flere av deltakerne i begge nettverk.	Like nettverk. Uenighet om felles beslutninger og fordeling av kostnader, og generelt ulik opplevd effekt blant flere av deltakerne i begge nettverk.	Like nettverk. Alle deltakere i begge nettverk opplever effekt i form av iverksetting og produksjon av tjenester.	Like nettverk. Alle deltakere i begge nettverk opplever effekt i form av etablering av tjenester og løsninger basert på krav og føringer.	Like nettverk. Alle deltakere i begge nettverk opplever effekt i form av læring, økt gjensidighet og tettere relasjoner.	Mindre grad av opplevd effekt knyttet til kriterium 2 og 3 i begge nettverk. Både Østre Agder og Lister oppleves som effektive nettverk.

Tabell nr. 3: Effektivitetskriterier oppsummert innad og på tvers av oppvekstnettverkene.

4.11 Samlede ressurser, enighet og tillit

4.11.1 Østre Agder Oppvekstforum

Samlede ressurser

De økonomiske ressursene som er involvert i Østre Agder Oppvekstforum sitt arbeid og satsninger, er tildelte midler og midler som de enkelte kommunene har bidratt med. Samlet sett opplever deltakerne at nettverkets økonomiske ressurser er tilstrekkelige:

“Vi søker felles kompetansemidler, det er det ene, og så er det jo en fordelingsnøkkel. Alle bidrar med det de skal bidra med. Det er klart at ute i kommunene så må vi jo svare på om vi føler om vi får noe igjen i forhold til det vi spytter inn, om nytteverdien av det. I forhold til oppvekst er det ingen tvil, det har vært bra. Nettverket har vært bra. Det ville være veldig vanskelig hvis vi ikke hadde hatt det for små kommuner. Store kommuner, de har egne muligheter til å utvikle nettverk, det har ikke vi på samme måte”. (Intervju nr. 8).

“De fleste midlene søkes om. Ellers betaler vel ikke kommunene så mye for å drive det. Det kjenner hvertfall ikke jeg til. Når vi driver videreutdanning så søker vi jo om midlene fra utdanningsdirektoratet også så betaler vi inn det til nettverket som er vår del. Vi får jo bare penger, også går dem bare til nettverket”. (Intervju nr. 10).

”Det er jo en fordelingsmodell på det. Og den er jo vektet etter kommunens størrelse, og det vil jo være lite naturlig at en liten kommune skal betale like mye som en stor kommune. Det går jo på skatteinngang og økonomiske rammebetingelser, så det vil være feil mener jeg. Jeg tror nok at det er en god ramme”. (Intervju nr. 11).

Enighet

Østre Agder Oppvekstforum kan i all hovedsak sies å bære preg av enighet blant deltakerne. Beskrivelser av enighet kommer frem i samtlige intervjuer, hvor det blant annet kom frem at:

”Jeg synes det er preget av konsensus. Jeg tenker kanskje at det noen ganger kunne vært mer uenighet, problematisert saker og utfordringer litt mer. Det er sjelden. Jeg tenker at vi stort sett er enige”. (Intervju nr. 12).

Årsaken til av enigheten er stor i oppvekstnettverket, kan ha sammenheng med hva det samarbeides om i nettverket, herunder oppvekst som et lite kontroversielt eller konkurransepreget fagområde. Det at det er travle ledere som møtes, ledere som ikke klarer å forberede seg godt nok til nettverksmøtene og dermed muligens ikke har noen klare meninger om saker som tas opp, kan også være en årsak til at nettverket preges av høy grad av enighet:

“Jeg har ikke opplevd noe konfliktnivå eller konflikt. Jeg tenker at når en sier noe, så sier noen andre noe for å bidra eller utfylle. Det er sikkert ulike meninger, men at det er noen direkte “det her er vi uenige om, og det vil vi ikke være med på”, nei vi er ikke der. Men det kommer jo av sakens natur”. (Intervju nr. 10).

“Det er de gode diskusjonene. Men når du kaster sammen en gjeng med “tense” overarbeidede folk som skal ta avgjørelser, eller sende ting videre. Det er de smarteste de har gjort. Det er ikke mye uenighet”. (Intervju nr. 13).

Tillit

Deltakerkommunene i Østre Agder Oppvekstforum beskriver hverandre som aktive deltakere i nettverket, samt at nettverket kjennetegnes av gode tillit- og samarbeidsforhold:

“Jeg opplever at det er bra tillitsforhold. Min opplevelse er at det er god tillit til hverandre, og at det er takhøyde for å ta opp ting. Det har vært litt diskusjoner, men det har absolutt vært greit”. (Intervju nr. 7).

“Jeg har tillit til mine kollegaer i den gruppen. Jeg strekker meg jo mot de beste. Men du identifiserer jo hvor forskjellig kommunene er rigget, og en blir klar over hvor kort en kan komme. Derfor er det jo også kjempeviktig i beslutningsprosessene at en har den tilliten til de andre. Og den har jeg virkelig”. (Intervju nr. 13).

Flere av deltakerne nevner også i intervjuene at de gjerne skulle ønsket at de kunne bidra med mer inn mot nettverket, men at de opplever utfordringer knyttet til egen kapasitet i forhold til forberedelse til møter og arbeidet som foregår i oppvekstnettverket. Denne opplevelsen har også enkelte deltakere av andre deltakerkommuner. Følgende kom frem i intervjuene:

“Jeg føler at de gjør den innsatsen en kan forvente, men jeg føler at flere som er med i nettverk opplever det som jeg gjør, at det er litt for mange oppgaver, noe som gjør at en ikke kan forplikte seg og bidra med så mye som en egentlig er i stand til å gjøre. Sånn er det vel for alle, vi er nokså presset på oppgaver”. (Intervju nr. 8).

“Jeg registrerer av og til at små kommuner langt fra Arendal som har litt mer reisevei som ikke alltid er til stede, men så kunne en ha irritert seg over det, men det velger jeg å ikke gjøre. Men så er de en liten organisasjon og jeg regner med at de har fulgt opp. Sånn er det, så sånn er det. Så om de fleste er der hver gang, så får det være slik. Så får vi tenke at det er gode grunner til at de ikke er der hver gang. Ja, jeg registrerer at ikke alle er på like mange møter som jeg er, og jeg regner med at det er grunn for det. Da er det de som ikke er tilstede som mister noe på det, og så tenker jeg at det er de rette som er til stede”. (Intervju nr. 9).

“Jeg har lært meg noe om min egen rolle. Mye av den kapasitetsbyggingen som ligger i et nettverk, den er vi helt avhengig av, at alle er forpliktet og går inn. Det er jeg ikke sikker på om alle er”. (Intervju nr. 13).

4.1.1.2 Lister Oppvekstnettverk

Samlede ressurser

I forhold til de ressurser som er tilgjengelige for Lister Oppvekstnettverk, kommer det i tilknytning til nettverkets økonomi og ressurser frem følgende:

”Selve nettverket koster ikke så mye, men Lister Pedagogiske senter som vi på en måte bruker i nettverket sitt arbeid, koster jo litt. Hvis nettverket søker om prosjektmidler, så blir det kanalisert til Lister Pedagogiske Senter, som igjen kjører prosessen og prosjektene. Så vi har ikke direkte noen penger i nettverket, sånn sett”. (Intervju nr. 3).

Deltakerkommunene i Lister Oppvekstnettverk nevner Lister Pedagogiske Senter som en kostnadspost knyttet til nettverkets arbeid. I forhold til dette pedagogiske senteret, er det viktig å komme med en presisering når det gjelder økonomi og økonomiske ressurser:

“Det er ikke en del av nettverket. Nettverket i seg selv er et forum der vi møtes og diskuterer sak. Og nettverket i seg selv har jo ikke noen økonomi i seg selv. Det er et møtested der vi møtes en gang i måneden, der vi legger føringer for drift i kommunene og legger føringer for interkommunalt samarbeid. Det er ikke noe økonomi knyttet til selve nettverket. Det er det jo ikke”. (Intervju nr. 2).

Enighet

Lister Oppvekstnettverk preges også av enighet blant nettverksdeltakerne, hvor oppvekstnettverket oppleves som et nettverk med høy takhøyde. I tilknytning til grad av enighet og uenighet, kom følgende frem i løpet av intervjurundene:

“Det har ikke vært de store kontroversene, det har det ikke. Vi blir hovedsakelig enige og går videre”. (Intervju nr. 2).

“Jeg har ikke opplevd at vi har vært i konflikt. Jeg har opplevd at vi har gode meningsutvekslinger og at vi av og til er uenige, men at vi kommer frem til løsninger som vi på en måte har konsensus om til slutt. Det hender, men det er veldig få ganger, at man har vedtatt noe, så har man et tilleggs punkt om at den kommunen ønsker av ulike årsaker å gjøre det annerledes. Men det er det samtidig takhøyde for”. (Intervju nr. 5).

Tillit

Lister Oppvekstnettverk oppleves i likhet med Østre Agder Oppvekstforum som et nettverk preget av tillit og gode samarbeidsforhold. Følgende kom frem i løpet av intervjuene:

”En har jo forventninger at hvis en blir enige om ting, at det blir effektivt ut ifra det en har blitt enige om. Og at hvis det er uenighet eller andre ting, så har en forventninger eller erfaringer om at dette er ting som blir værende innenfor nettverket. Vi stoler på hverandre, og det er rom for å være uenige og det er rom for å på en måte si ifra. Det tenker jeg er bra. Det betyr jo at det er tillit mellom de personene som er med i nettverket”. (Intervju nr. 3).

“Jeg forventer at vi har gode og åpne diskusjoner, at det er takhøyde for at vi kan være uenig, at vi har ulike behov i kommunene, og at vi dermed har litt ulike ståsted for å diskutere ulike saker. Jeg har forventning om at vi har en god tone, at vi har humor, at det må være lov å være rykende uenig på sak. Og de forventningene innfris, alle egentlig. Jeg opplever det som et trygt nettverk, hvor vi er ganske så åpne med hverandre”. (Intervju nr. 5).

Manglende kapasitet eller tid til å kunne forberede seg godt nok til møter og arbeid i oppvekstnettverket, nevnes også av deltakerkommunene i Lister Oppvekstnettverk. I likhet med intervjuobjektene i Østre Agder, kommer det også frem tvil eller usikkerhet knyttet til deltakerkommunene sin oppfattelse av andre deltakere sin forpliktelse eller forberedelse:

”Det er klart vi kan være flinkere til forberedelse og sånne ting. Men jeg tenker forpliktelsen til å delta i nettverket, at den er god. Men det er klart at i en hektisk hverdag kan det plutselig være at en kommer til et møte og det er ting en skulle forberedt eller finne ut av, som ikke har blitt gjort. Det ser en jo, at det skjer. Både for egen del og andre kommuner”. (Intervju nr. 3).

“Generelt vil jeg si at jeg har en opplevelse av at alle forplikter seg til å delta og forplikter seg til å være forberedt. Også vet vi at det skjer oss alle, at enkelte saker er vi mindre forberedt på, at ting har kommet litt fort på, at ting har skjedd, så det hender jo selvfølgelig, at vi opplever at enkelte av og til er dårligere forberedt enn man skulle vært. Men igjen det med takhøyden, det har ikke vært så mye av det at det har hemmet oss i å kunne komme videre da”. (Intervju nr. 5).

4.12 Analyse av samlede ressurser, enighet og tillit oppsummert

Nettverk	Samlede Ressurser (Jacobsen, 2014, s. 74).	Enighet (Jacobsen, 2014, s. 62-63).	Tillit (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 29).	Konklusjon/ oppsummert innad i nettverkene
Østre Agder Oppvekstforum	Nettverket søker om prosjektmidler, samt at enkeltkommunene bidrar økonomisk ut fra en fordelingsnøkkel som oppleves som rettferdig.	Nettverket preges av faglige diskusjoner og ulike synspunkter. Det kan samtidig beskrives som et nettverk med høy grad av enighet.	Nettverket preges av utfordringer knyttet til forberedelse og forpliktelse, men med gode relasjoner og samarbeidsforhold. Nettverket kan beskrives med moderat til høy grad av tillit.	Høy grad av enighet og moderat til høy grad av tillit i nettverket. Samlede ressurser ikke av betydning for nettverkets effektivitet.
Lister Oppvekstnettverk	Nettverket søker om prosjektmidler. I seg selv har ikke nettverket noen økonomiske ressurser tilgjengelig.	Nettverket preges av faglige diskusjoner og ulike synspunkter. Det kan samtidig beskrives som et nettverk med høy grad av enighet.	Nettverket preges av utfordringer knyttet til forberedelse og forpliktelse, men med gode relasjoner og samarbeidsforhold. Nettverket kan beskrives med høy grad av tillit.	Høy grad av enighet og høy grad av tillit i nettverket. Samlede ressurser ikke av betydning for nettverkets effektivitet.
Konklusjon/ oppsummert på tvers av nettverkene	Ingen kontroverser omkring økonomiske ressurser involvert i nettverkene. Nettverksarbeidet i begge oppvekstnettverk baseres i hovedsak på tildelte midler. Samlede ressurser i oppvekstnettverkene fremstår som ikke relevant eller av stor betydning sett i forhold til nettverkens effektivitet.	Faglige diskusjoner og uenigheter finnes i begge oppvekstnettverk. Begge nettverk kan på samme tid beskrives med høy grad av enighet blant deltakerne. Enighet fremstår som ikke relevant eller av stor betydning i forhold til nettverkens effektivitet.	Begge oppvekstnettverk preges av utfordringer knyttet til forberedelse og forpliktelse til nettverkets møter og arbeid. Samtidig har begge oppvekstnettverk gode samarbeidsforhold og tillitsfulle relasjoner. Tillit fremstår ikke som avgjørende eller av stor betydning for nettverkens effektivitet.	Ingen kontroverser omkring ressurser involvert, samt høy grad av enighet og tillit i begge oppvekstnettverk. Verken samlede ressurser, enighet eller tillit fremstår som særlig relevant, avgjørende eller av stor betydning for nettverkens effektivitet.

Tabell nr. 4: Oppsummering av nettverksdeltakernes utsagn og beskrivelser om samlede ressurser, enighet og tillit i oppvekstnettverkene.

5.0 Diskusjon

5.1 Like effektive nettverkssamarbeid?

Effekten av et nettverk er i denne oppgaven definert som ”the attainment of positive network-level outcomes that could not normally be achieved by individual organizational participants acting independently” (Provan & Kenis, 2008, s. 230). I den sammenheng kan begge nettverkssamarbeid, både Østre Agder Oppvekstforum og Lister Oppvekstnettverk, beskrives som effektive nettverk. Selv om enkelte deltakere i begge nettverk understreker at de kunne klart seg alene, er det tydelig at flertallet av deltakerne i begge nettverk klarer mer eller oppnår mer ved å samarbeide innenfor oppvekstområdet med andre kommuner, sammenlignet med en situasjon hvor deltakerne ikke hadde samarbeidet gjennom et nettverk. Oppsummert kommer effektene av et nettverkssamarbeid innenfor oppvekstområdet i begge regioner i form av økt kompetanse og tettere relasjoner. Dette er felles for nettverkene i Østre Agder og i Lister.

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i Sørensen & Torfing (2009) sine effektivitetskriterier knyttet til vurderingen eller evalueringen av effekten eller effektiviteten til de aktuelle nettverkene (Sørensen & Torfing, 2009, s. 242). Resultatet av intervjuene av nettverksdeltakere i begge oppvekstnettverk viser et klart og tydelig bilde av at begge nettverksamarbeid oppleves som effektive. Begge oppvekstnettverk oppleves som like nyttige eller like effektive nettverkssamarbeid, siden det ikke kan avdekkes noen systematiske forskjeller i effekt eller nytte på tvers av oppvekstnettverkene. Samlet sett var deltakerne i begge oppvekstnettverk svært fornøyde med nettverkssamarbeidene. Det var samtidig uenigheter eller ulike oppfatninger blant deltakerne knyttet til effektivitetskriteriene som omhandler nettverkets evne og kapasitet innen utarbeidelsen av gode løsningsalternativer, alternativer som samstemmer med nettverksdeltakernes syn på de problemer og muligheter som nettverket står overfor, samt evne og kapasitet til å fatte beslutninger i felleskap, beslutninger som nettverksdeltakerne er enige om, og som heller ikke kan beskrives som særdeles kostbare eller skjevfordelte blant deltakerne i nettverket (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158). Begge nettverkssamarbeid kan dermed beskrives med en mindre grad av samstemthet og delvis uenighet knyttet til løsninger, felles beslutninger og fordelinger. På samme tid gav samtlige nettverksdeltakerne fra begge nettverk uttrykk om at de opplevde god effekt eller nytte av oppvekstnettverkene knyttet til de resterende effektivitetskriteriene. Dette er kriterier som omhandler nettverkets evne og kapasitet til å skape en god og informert forståelse av

aktuelle problemer og muligheter som nettverket står overfor, nettverkets evne og kapasitet innen iverksetting og produksjon av tjenester, basert på koordinering, legitimitet og ansvarlighet blant alle involverte aktører, eksempelvis målgruppe, politikere, interessenter og administrasjon, nettverkets evne og kapasitet til å etablere fleksible løsninger og tjenester, sett i sammenheng med nye krav og preferanser som nettverket står overfor, i tillegg til nettverkets evne og kapasitet til å legge et godt grunnlag for videre samarbeid, et samarbeidsgrunnlag som er basert på tillitsbygging, gjensidig læring og gjensidig avhengighet i nettverket og blant deltakerne (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158-159).

Spørsmålet er da hva som kan være årsaken til at begge oppvekstnettverk oppleves som like effektive nettverk. Årsaken til at begge oppvekstnettverk oppleves som like effektive kan ha metodiske forklaringer. Dette er forklaringer som også kan beskrives som metodiske svakheter. For det første er en metodisk forklaring eller svakhet at nettverksamarbeidene i Lister og i Østre Agder ikke er veldig ulike. Oppvekstnettverkene har ikke store organisatoriske forskjeller. Ulikheter i organisering av ledelse i Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum kan sies å være en variasjon preget av en gradforskjell. Østre Agder Oppvekstforum har nemlig delvis en nettverksadministrasjon, og delvis en delt ledelsesform. Med andre ord kan like effektive oppvekstnettverk eller små forskjeller i effekter eller på effektsiden forklares ut fra små forskjeller i organisering eller på organisasjonssiden.

For å peke på andre metodiske forklaringer eller svakheter, kunne intervjuobjekter med et annet ståsted vært inkludert i oppgaven. En årsak til at begge nettverk kan beskrives som like effektive nettverk, er at nettopp nettverksdeltakerne selv har fungert som intervjuobjekter. Det kan tenkes at nettverksdeltakerne vurderer sine egne nettverk som mer positive eller effektive enn det de egentlig er, siden de selv utgjør en nettverksdeltaker og bruker tid på nettverkssamarbeidet. Dette kan sees i sammenheng med begrepet ”ex post rationalization” (Koppenjan, 2008, s. 702). Informasjon fra personer som ikke er en del av oppvekstnettverkene, eksempelvis rådmenn fra deltakerkommunene i oppvekstnettverkene, kunne vært verdifullt i en oppgave som dette. Slike intervjuobjekter kunne bidratt med andre beskrivelser av opplevelsen av nytten, verdien eller effekten av de ulike oppvekstnettverkene for deltakerkommunene. En annen metodisk svakhet er at beskrivelser og refleksjoner fra personer lenger ut i ”effektkjeden” av oppvekstnettverkene sitt arbeid, kunne vært interessant å fått belyst i sammenheng med en oppgave som undersøker nettopp effekten av

nettverkssamarbeid på oppvekstområdet. Eksempelvis kunne både rektorer, lærere og elever vært intervjuet i forbindelse med arbeid, satsninger og prosjekter som foregår og har foregått i de ulike oppvekstnettverkene. Videre, om hvilke effekter slike personer eller mottakere av nettverkens arbeid opplever. Det ville muliggjort en analyse av effektivitet på ”samfunnsnivå” (Provan & Milward, 2001, s. 416-417).

5.2 Nettverk som sekundære strukturer

Basert på oppgavens analysenivåer, herunder effektivitet på ”nettverksnivå” og effektivitet på ”deltaker” eller ”organisasjonsnivå”, kan effekter av oppvekstnettverkene beskrives på ulike måter. I forhold til omfang av tjenester som nettverket produserer eller tilbyr, og om nettverket produserer de tjenestene som trengs og etterspørres av nettverkets brukere eller klienter, oppleves eller ansees begge oppvekstnettverk som velfungerende eller effektive fra et ”nettverksnivå” (Provan & Milward, 2001, s. 417-420). I Østre Agder Oppvekstforum trekkes desentralisert kompetanseutvikling og videreutdanning av lærere som betydningsfulle tjenester for skoler og lærere i de enkelte deltakerkommunene, tjenester som er et direkte resultat av nettverkssamarbeidet. I Lister Oppvekstnettverk trekkes også kompetanseheving og videreutdanning av lærere frem som et resultat av samarbeid gjennom nettverket.

Videre kan effektivitet på ”nettverksnivå” også vurderes ved å betrakte eller belyse det som kan beskrives som et nettverkssamarbeid sin administrative struktur. Tankegangen er at tilstedeværelsen av en egen nettverksadministrasjon i tilknytning til et nettverk vil kunne ha innvirkning på nettverkets effektivitet, selv om det ikke kan sies å være en kritisk faktor for et nettverk sin suksess eller effektivitet. Det at et nettverk har en nettverksadministrasjon sier likevel noe om det som kan beskrives som nettverkets bærekraft eller levedyktighet, nettopp siden en viss mengde ressurser er tilsidesatt og forpliktet til nettverket og nettverkets utvikling (Provan & Milward, 2001, s. 417-419). En slik vurdering av effektivitet kan sees i direkte sammenheng med organiseringen av oppgavens oppvekstnettverk, hvor beskrivelsen er særdeles treffende i forhold til hvordan deltakerkommunene i begge oppvekstnettverk opplever organiseringen av sine nettverkssamarbeid. Deltakerne i Lister Oppvekstnettverk opplever utfordringer knyttet til egen organiseringsform, mens deltakerne i Østre Agder Oppvekstforum fremhever betydningen eller nytten av egen organiseringsform. Lister Oppvekstnettverk kan på den ene siden beskrives eller kategoriseres som et nettverk med delt ledelse, samt et nettverk med fravær av administrativ kapasitet i form av en

koordinator eller sekretær. På samme tid med dette fraværet indikerer intervjurundene fra Lister at det er et behov for en slik koordinator eller sekretær tilknyttet oppvekstnettverket. Behovet for en form for koordinatorrolle forsterkes eller tydeliggjøres også ut fra hvordan lederrollen i Østre Agder Oppvekstforum oppleves. Opplevelsene fra Lister Oppvekstnettverk står nemlig i motsetning til erfaringene fra Østre Agder Oppvekstforum, hvor organisering av ledelse kan sies å ivaretas av en egen nettverksadministrasjon. I tråd med Huxham & Vangen (2005, s. 75) sine beskrivelser av at ledelse i et samarbeid handler om hvem eller hva som ”makes things happen”, er det tydelig at tilstedeværelsen av en nettverkskoordinator som en form for administrativ kapasitet er svært viktig for Østre Agder Oppvekstforum.

Fra et ”nettverksnivå” kan det ikke argumenteres for at Østre Agder Oppvekstforum kan beskrives som et mer effektivt nettverkssamarbeid sammenlignet med Lister Oppvekstnettverk. Begge nettverksamarbeidene kan beskrives som effektive ut fra dette analysenivået. På samme tid kan Østre Agder Oppvekstforum likevel beskrives som et mer bærekraftig eller levedyktig nettverk sammenlignet med Lister Oppvekstnettverk, nettopp grunnet tilstedeværelsen av en egen nettverksadministrasjon (Provan & Milward, 2001, s. 417-419). Selv om Sørensen & Torfing (2009) sitt sjette effektivitetskriterium omhandler nettverkets evne og kapasitet til å legge et godt grunnlag for videre samarbeid (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158-159), kan det argumenteres for at oppgavens effektivitetskriterier ikke fanger opp det som kan beskrives som bærekraften, levedyktigheten eller sårbarheten til et nettverksamarbeid godt nok. Videre, at et nettverksamarbeid sin bærekraft og eventuelle sårbarhet vil være avgjørende for å kunne fortsette og i det hele tatt kunne opprettholde et samarbeid. Et nettverk sine organisatoriske eller administrative forutsetninger for å kunne vedvare må på denne måten sees i sammenheng med nettverkets effektivitet. Det kan derfor argumenteres for at effektivitetskriteriene med fordel kunne inneholdt en syvende dimensjon eller kriterium som omhandlet nettopp sårbarheten, bærekraften eller levedyktigheten til et nettverk. På denne måten peker funn fra denne oppgaven på et behov for en videreutvikling, nyansering eller utvidelse av anvendte effektivitetskriterier, hvor behovet for en syvende dimensjon eller kriterium kan sies å eksistere ved evalueringer av effekten til et nettverk.

Behovet for et slikt syvende effektivitetskriterium kan forklares med at et nettverkssamarbeid kan beskrives som en form for ”secondary structure” eller sekundærstruktur.

Oppvekstnettverkene utgjør eller representerer nemlig en sekundærstruktur, sammenlignet med nettverksdeltakernes egne kommuner eller organisasjoner som fungerer som deres

”primary structure” eller primærstruktur. Tankegangen er at organisatorisk tilhørighet i form av primærstrukturer eller egne kommuner vil påvirke og forme nettverkdeltakerne sin atferd i større grad, sammenlignet med sekundærstrukturer eller oppvekstnettverkene (Egeberg & Trondal, 2018, s. 11). Det å delta og fungere som en aktiv bidragsyter i et nettverkssamarbeid kommer gjerne i tillegg til eksisterende arbeidsoppgaver som de enkelte nettverkdeltakerne har i sine egne kommuner. Deltakelse og samarbeid i et nettverk kan derfor tenkes å være mindre forpliktende, sammenlignet med arbeid og gjøremål som finnes innenfor egen kommune som organisasjon. Dette kan resultere i at arbeid i et nettverk nedprioriteres og at det oppleves som mindre viktig, relevant eller forpliktende. Et syvende effektivitetskriterium som belyser eller fanger opp nettverksdeltakernes opplevelse av forpliktelse og prioritering i forhold til et nettverkssamarbeid, samt om nettverket har organisatoriske eller administrative forutsetninger for å kunne videreføres, vil kunne si noe om nettverkets bærekraft, sårbarhet eller levedyktighet. Med andre ord vil et slikt kriterium kunne fortelle om nettverket utgjør eller fungerer som en bærekraftig og levedyktig sekundærstruktur. I den sammenheng kan det argumenteres for at et nettverk eller en sekundærstruktur med en nettverksadministrasjon eller en nettverkskoordinator vil kunne danne grunnlag for et mer forpliktende nettverk som prioriteres, sammenlignet med et nettverk hvor nettverksdeltakerne står mer alene om både ledelse, arbeidsoppgaver og utvikling av nettverket.

5.3 Ulike effekter for ulike kommuner

Effektivitet på ”deltakernivå” eller ”organisasjonsnivå” omhandler hvilken fordel eller effekt deltakelse i nettverket vil ha for de enkelte organisasjonene som utgjør et nettverk.

Effektivitet for nettverksdeltakere og deres organisasjoner handler mer konkret om hvilke utfall deltakelse eller involvering i et nettverk har for deres klienter eller brukere, om deltakelse skaper legitimitet, hvilke ressurser som blir tilgjengelig og kan tilegnes gjennom deltakelse, samt hvilke kostnader deltakelse og involvering i et nettverk innebærer (Provan & Milward, 2001, s. 420). Effektivitet kan dermed sies å omhandle hvilke effekter deltakerkommunene opplever og om det er noen forskjeller i opplevde effekter blant dem.

Effektivitet på ”deltakernivå” eller ”organisasjonsnivå” kan blant annet vurderes eller evalueres ut fra hvilke utfall deltakelse eller involvering i et nettverk har for deltakernes klienter eller brukere (Provan & Milward, 2001, s. 420). Det samlede bildet fra Østre Agder Oppvekstforum og i Lister Oppvekstnettverk er at deltakerne er generelt positive til

nettverkssamarbeidene. Det oppleves generelt stor nytteverdi eller gode effekter av å delta i nettverkene. Dette er noe som går igjen i intervjuene blant deltakerne i oppvekstnettverkene. Videre rapporteres det om gode samarbeidsforhold i både Østre Agder Oppvekstforum og i Lister Oppvekstnettverk. Det at alle deltakere i begge oppvekstnettverkene ønsker å videreføre nettverkene, og at alle kommunene fremdeles ønsker å være en deltaker i nettverkene, indikerer også at både samarbeidsforhold og opplevd nytte eller effekt kan sies å være tilstrekkelig god for deltakerne i begge oppvekstnettverk.

Det samlede bildet viser også at det er forskjeller i opplevd nytteverdi eller effekt blant deltakerkommunene. Provan & Milward (2001) fremhever at det er de mindre deltakerne eller medlemmene med manglende evne til å tiltrekke seg ressurser og mindre grad av legitimitet som tilsynelatende har den største fordel av deltakelse eller medlemskap i et nettverk. Det er likevel disse mindre medlemmene som sannsynligvis vil oppleve de største kostnadene knyttet til deltakelsen i et nettverk. På samme tid vil muligens de største medlemmene eller deltakerne oppleve mindre kostnader, men få mindre utbytte eller fordeler av å delta i et nettverk (Provan & Milward, 2001, s. 420). Dette viser seg å være gjeldene for deltakerkommunene i denne oppgavens oppvekstnettverk. På tvers av oppvekstnettverkene viser det seg at det er de minste kommunene som opplever størst nytte, verdi eller effekt, samtidig som at de minste kommunene til tider sliter med å henge med i svingene på diverse utviklingsarbeid og prosjekter. De har større utfordringer med å bli med på alle prosjekter og aktiviteter som foregår gjennom nettverket, ofte grunnet manglende kapasitet, kompetanse og ressurser i egen hjemkommune, samt manglende myndighet og opplevd forankring i hjemkommunen til å kunne fatte beslutninger på vegne av sin kommune i et nettverksmøte.

Effekter eller nytteverdien av å samarbeide gjennom et nettverk må dermed sees i sammenheng med det som kan beskrives som trekk eller kjennetegn ved de enkelte deltakerkommunene i samarbeidet, hvor kommunestørrelse kan være med på å forklare variasjoner i effekter (Jacobsen, 2014, s. 75). Intervjurundene viste at også større kommuner har behov for nettverksamarbeid på oppvekstområdet. Behovet er likevel mindre for en større kommune, sammenlignet med behovet for en mindre kommune. Forskjeller i opplevd nytte eller effekt blant kommuner av ulik størrelse kom til syne i begge oppvekstnettverk. Forskjellene kom likevel spesielt til syne i Østre Agder Oppvekstforum. I Østre Agder er det nemlig den største kommunen som opplever minst nytteverdi eller effekt av nettverket. Dette

står i motsetning til de minste kommunene, hvor de rapporterer om den største nytteverdien eller effekten av å delta i nettverket.

Effektivitet fra et ”deltakernivå” eller ”organisasjonsnivå” kan også vurderes eller evalueres ut fra hvilke kostnader deltakelse og involvering i et nettverk innebærer (Provan & Milward, 2001, s. 420). I forhold til kostnader trekkes tidsbruk eller bruk av egen arbeidstid frem som en utfordring i begge oppvekstnettverkene (Agranoff, 2007, s. 177-179). Utfordringer knyttet til bruk av egen arbeidstid i nettverkssammenheng trekkes frem av deltakere som representerer både små og store kommuner, men det er de mindre kommunene i begge oppvekstnettverk som erfarer eller opplever størst utfordringer. Videre er det også tydelig i begge oppvekstnettverk at dette er nettverk eller arenaer hvor det er muligheter for å tilegne seg penger i form av prosjektmidler og andre tildelinger. Viktigheten eller betydningen av å kunne tilegne seg midler og økonomiske ressurser er stor for kommuner av ulik størrelse, men igjen kommer det frem at viktigheten av oppvekstnettverkene er større for mindre kommuner. Effektivitet på ”deltakernivå” eller ”organisasjonsnivå” kan også vurderes eller evalueres ut fra om deltakelse i nettverket skaper legitimitet, samt hvilke ressurser som blir tilgjengelig og kan tilegnes gjennom deltakelse (Provan & Milward, 2001, s. 420). Oppsummert kom det frem at begge oppvekstnettverk er nettverkssamarbeid med god støtte og at de muliggjør eller utløser ulike økonomiske tildelinger.

Videre kan det argumenteres for at tilstedeværelsen av en større kommune i et nettverkssamarbeid, med andre ord det som kan beskrives som en senterkommune i en region, innebærer både fordeler og ulemper for de andre deltakerkommunene. I den sammenheng kan Østre Agder Oppvekstforum i større grad enn Lister Oppvekstnettverk beskrives som et mer asymmetrisk nettverksamarbeid, nettopp siden en eller flere av deltakerkommunene i Østre Agder er mye større enn de resterende deltakerkommunene (Jacobsen, 2014, s. 69-70). På samme tid som det rapporteres om ulik nytte, verdi eller effekt av å delta blant kommuner av ulik størrelse, fremstår det nemlig som at det eksisterer et slags todelt avhengighetsforhold mellom dem, spesielt for de minste kommunene. Et avhengighetsforhold som ikke er udelt positivt for dem. Det er nemlig de minste kommunene som fremhever kritiske synspunkter og stiller spørsmål knyttet til store kommuners rolle, makt og innflytelse i nettverket. Samtidig fremheves det blant de minste kommunene at de har behov for deres kompetanse, ressurser og rolle i nettverket. Med andre ord har de behov og nytte av nettverket. Det fremstår som at de andre kommunene, og spesielt de minste, er avhengige av store kommuners ressurser og

kompetanse på oppvekstområdet – ressurser og kompetanse som de får tilgang til nettopp gjennom oppvekstnettverket i regionen.

I tråd med Provan & Milward (2001) sine beskrivelser av effektivitet fra et ”deltakernivå” eller ”organisasjonsnivå” kan det derfor argumenteres for at fordelene eller nytteverdien av å delta i henholdsvis Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum er størst for mindre kommuner. Samtidig er det de mindre kommunene i oppvekstnettverkene som opplever flest eller størst kostnader tilknyttet nettverksdeltakelsen (Provan & Milward, 2001, s. 420).

5.4 Høye nivåer av tillit, enighet og samlede ressurser

I denne oppgaven ble også betydningen av samlede ressurser (Jacobsen, 2014, s. 74), enighet (Jacobsen, 2014, s. 62-63) og tillit (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 29) i forhold til effekten av et nettverksamarbeid og anvendte effektivitetskriterier undersøkt (Røiseland & Vabo, 2016, s. 158-159). Samlet sett kan det basert på nettverksdeltakerne sine utsagn argumenteres for at dette er forhold uten betydning eller sammenheng med hvor effektive oppvekstnettverkene er. Både Østre Agder Oppvekstforum og Lister Oppvekstnettverk kan sies å ha tilstrekkelig mengde eller tilgang på samlede økonomiske ressurser (Jacobsen, 2014, s. 74). Begge oppvekstnettverk kan også sies å være ”balanserte samarbeid” som bærer preg av enighet eller konsensus (Jacobsen, 2014, s. 62-63). I forhold til tillit kan begge oppvekstnettverk beskrives som lite sårbare og risikopregede nettverk hvor positive forventninger innfris, samt med et fravær av opportunistisk atferd blant nettverksdeltakerne (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 29). Verken Lister Oppvekstnettverk eller Østre Agder Oppvekstforum preges av kontroverser tilknyttet midler, bevilgninger og ressurser involvert i nettverkene. De kjennetegnes på samme tid av utfordringer knyttet til forberedelse og forpliktelse til nettverkets møter og arbeid, samt av faglige diskusjoner og uenigheter.

Både enighet og tillit kan fungere eller utgjøre både en årsak til et effektivt og velfungerende nettverkssamarbeid, og på samme tid være en positiv effekt, verdi eller nytte som et resultat av nettverket. Det er likevel utfordrende å vurdere om grad av enighet og tillitsfulle relasjoner er en årsak til eller en positiv effekt av selve oppvekstnettverkene. Dersom enighet og tillit betraktes som en positiv effekt kan Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum beskrives som like effektive. Dersom enighet og tillit betraktes som en årsak til effektive oppvekstnettverk, er det ikke avdekket noen systematiske forskjeller på tvers av dem i

tilknytning til disse forholdene. Med andre ord kan ikke effekten av et oppvekstnettverk forklares av forhold som enighet og tillit. Det kan samtidig argumenteres for at dersom forholdene betraktes som en årsak til effektive oppvekstnettverk, kan en årsak til at begge oppvekstnettverk oppleves som like effektive være på grunn av høye nivåer av nettopp tillit, enighet og samlede ressurser. Både Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum preges av tillit og enighet, samt god tilgang på ressurser. I den sammenheng er det relevant å fremheve at struktur og tillit kan fungere som substitutter. Organisering og tillit kan altså erstatte hverandre (Jacobsen, 2017, s. 212). Det kan tenkes at også enighet og samlede ressurser kan utgjøre en substitutt til struktur eller organisering. Tillitsfulle relasjoner, stor eller bred enighet og mye ressurser tilgjengelig kan være med på å erstatte behovet for struktur eller organisering i et nettverkssamarbeid. Når tillit, enighet og ressurstilgang er høy, vil dette kunne nøytralisere effekten av organisering. Tankegangen er at et nettverk sin organiseringsform vil ha mindre betydning eller innvirkning i forhold til hvor effektivt nettverket er, dersom et nettverk kjennetegnes av lite uenighet, relasjoner basert på tillit og generelt god tilgang eller gode muligheter for å tilegne seg ressurser. Med andre ord kan det argumenteres for at organisering har mindre betydning for et nettverk sin effekt eller effektivitet, dersom et nettverk preges av høye nivåer av tillit, enighet og samlede ressurser.

6.0 Konklusjon

Oppgavens problemstilling var som følger: *Hvordan påvirker organisering av nettverk deres effektivitet?* Det kan i denne oppgaven konkluderes med at et oppvekstnettverk med en organisering av ledelse i form av en nettverksadministrasjon og en administrativ kapasitet i form av en koordinator ikke nødvendigvis er mer effektivt i forhold oppgavens effektivitetskriterier enn et nettverk med delt ledelse og uten en koordinator (Røiseland & Vabo, 2016, s. 85, 158-159; Zyzak, 2017, s. 256-257; Provan & Milward, 2001, s. 418). Det samlede bildet basert på intervjuobjektene sine svar viser at Østre Agder Oppvekstforum opplever betydningen og viktigheten av koordinatorrollen som stor, mens intervjuobjektene i Lister Oppvekstnettverk ikke ser det store behovet for en koordinator. På samme tid innrømmer flere av intervjuobjektene i Lister at de kunne fått til mer dersom nettverket hadde tilgang på en koordinator. I forhold til ledelse av oppvekstnettverkene, fremstår det ut fra intervjuene fra Lister Oppvekstnettverk at lederrollen i et nettverk med delt ledelse er mer belastende og tidkrevende, sammenlignet med lederrollen i Østre Agder Oppvekstforum. Med andre ord er det ulike synspunkter i oppvekstnettverkene knyttet til organisering eller organiseringsform. Det kan ut fra intervjuer av nettverksdeltakere i Østre Agder Oppvekstforum og Lister Oppvekstnettverk ikke konkluderes med at det ene nettverket er mer effektivt enn det andre grunnet nettverkens organiseringsform. Det kan dermed ikke foretas en konklusjon om at organisering påvirker effekten av et nettverk innenfor oppvekstområdet, og at en organiseringsform fører til et mer effektivt nettverk eller større opplevd effekt blant deltakerne. Dette har sin årsak i at ingen systematiske forskjeller ble avdekket mellom oppvekstnettverkene. Samtidig kan det ikke utelukkes at organisering eller organiseringsform kan ha, og muligens har, en innvirkning på effekten av et nettverk.

Det kan være flere årsaker til at begge oppvekstnettverk oppleves som like effektive. En metodisk årsak, forklaring eller svakhet er at forskjellen i organisering av ledelse mellom oppvekstnettverkene kan beskrives som en gradsforskjell. Østre Agder Oppvekstforum og Lister Oppvekstnettverk er nemlig ikke vidt forskjellige nettverkssamarbeid. Organisatoriske eller administrative likheter kan derfor forklare likheter i deltakernes opplevelse av effekter. En annen metodisk årsak, forklaring eller svakhet er at deltakerne i oppvekstnettverkene har fungert som intervjuobjekter. Videre kan en annen årsak til at begge oppvekstnettverk oppleves som like effektive være grunnet høye nivåer av tillit, enighet og samlede ressurser (Edelenbos & Klijn, 2007, s. 29; Jacobsen, 2014, s. 62-63, 74). Dette kan være med på å

erstatte behovet for eller effekten av organisering i et nettverkssamarbeid. Høye nivåer på disse forholdene kan dermed utgjøre en substitutt til organisering.

Det kan fra et ”nettverksnivå” konkluderes med at Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum også kan beskrives som like effektive nettverkssamarbeid. På samme tid kan det konkluderes med at Østre Agder Oppvekstforum er et mer bærekraftig eller levedyktig nettverk, nettopp grunnet tilstedeværelsen av en egen nettverksadministrasjon. Det kan med andre ord konkluderes med at organisering som forklaringsvariabel, i form av organisering av ledelse og administrativ kapasitet, påvirker bærekraften eller levedyktigheten til et nettverk (Røiseland & Vabo, 2016, s. 85; Zyzak, 2017, s. 256-257; Provan & Milward, 2001, s. 417-419). Denne oppgaven peker også på behovet for en videreutvikling av anvendte effektivitetskriterier. Det kan konkluderes med at det er behov for et syvende effektivitetskriterium som omhandler sårbarheten, levedyktigheten eller bærekraften til et nettverkssamarbeid. Dette behovet må sees i sammenheng med at oppvekstnettverkene utgjør sekundærstrukturer, sammenlignet med nettverksdeltakernes egne kommuner som utgjør deres primærstrukturer (Egeberg & Trondal, 2018, s. 11).

Fra et ”deltakernivå” eller ”organisasjonsnivå” kan det konkluderes med at fordelene eller nytteverdien av å delta i Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum er størst for mindre kommuner. Samtidig er det de mindre kommunene i begge oppvekstnettverkene som gjerne opplever flest eller størst kostnader tilknyttet nettverksdeltakelsen (Provan & Milward, 2001, s. 420). Effekten av å samarbeide gjennom et oppvekstnettverk har dermed sammenheng med trekk eller kjennetegn ved de enkelte deltakerkommunene i nettverkssamarbeidene, hvor kommunestørrelse kan forklare variasjoner i effekter. Både store og små kommuner i Lister Oppvekstnettverk og Østre Agder Oppvekstforum opplever effekter av å delta, men det er de mindre kommunene som er mest avhengige av eller har størst nytte av et nettverksamarbeid (Jacobsen, 2014, s. 75). I forhold til videre studier på området, vil det være interessant å belyse hvilke effekter et nettverksamarbeid har over tid for deltakende kommuner. Det å sammenligne kommuner som deltar i et nettverk med kommuner som ikke deltar, vil også kunne gi et interessant bilde på nytten, verdien eller effekten av et nettverk. I forhold til organisering, vil det være spennende å undersøke et nettverk før og etter en koordinator eller sekretær var ansatt, samt før og etter en endring av ledelsesform i et nettverk. En slik studie kunne undersøkt om deltakerne opplevde noen forskjeller i effekt eller nytte grunnet endring av organisering- og ledelsesform.

7.0 Litteraturliste

Agranoff, R. (2007). *Managing within Networks: Adding Value to Public Organizations*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Agranoff, R. (2012). *Collaborating to Manage: A Primer for the Public Sector*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Andersen, O. J. (2008). Offentlig-offentlige partnerskap som problemløsningsstrategi og styringsproblem: Interkommunale partnerskap og det ”demokratiske underskuddet”? I O. J. Andersen & A. Røiseland (Red.), *Partnerskap – Problemløsning og Politikk* (s. 131-146). Bergen: Fagbokforlaget.

Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/25096384?seq=1#metadata_info_tab_contents

Benson, J. K. (1975). The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229-249. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/pdf/2391696.pdf?refreqid=excelsior%3Ac4f17132bebee4a34487cf65767f91cd>

Blåka, S. (2017). Service quality, inter-municipal cooperation and the optimum scale of operation: the case of local fire departments in Norway. I J. Trondal (Red.), *THE RISE OF COMMON POLITICAL ORDER: Institutions, Public Administration and Transnational Space* (s. 233-250). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Chen, B. (2008). Assessing Interorganizational Networks for Public Service Delivery: A Process-Perceived Effectiveness Framework. *Public Performance & Management Review*, 31(3), 348-363. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/20447681?seq=1#metadata_info_tab_contents

Ebers, M. (1997). Explaining Inter-Organizational Network Formation. I M. Ebers (Red.), *The Formation of Inter-Organizational Networks* (s. 3-40). New York: Oxford University Press.

Edelenbos, J. & Klijn, E. H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks: A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, 39(1), 25-50.

<https://doi.org/10.1177%2F0095399706294460>

Egeberg, M. & Trondal, J. (2018). *An Organizational Approach to Public Governance: Understanding and Design*. Oxford: Oxford University Press.

Frederickson, H. G. (2005). Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere. I E. Ferlie, L. E. Lynn Jr. & C. Pollitt (Red.), *THE OXFORD HANDBOOK OF PUBLIC MANAGEMENT* (s. 282-304). New York: Oxford University Press.

Goldsmith, S. & Eggers, W. D. (2004). *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Grønmo, S. (2016). *SAMFUNNSVITENSKAPELIGE METODER* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Herranz, J. Jr. (2010). NETWORK PERFORMANCE AND COORDINATION: A Theoretical Review and Framework. *Public Performance & Management Review*, 33(3), 311-341. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/40586795>

Head, B. W. (2008). ASSESSING NETWORK-BASED COLLABORATIONS: Effectiveness for whom? *Public Management Review*, 10(6), 733-749.
<https://doi.org/10.1080/14719030802423087>

Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Abingdon: Routledge.

Jacobsen, D. I. (2014). *INTERKOMMUNALT SAMARBEID I NORGE: Former, funksjoner og effekter*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2017). Governance at the local level: a research agenda on cross-boundary coordination. I J. Trondal (Red.), *THE RISE OF COMMON POLITICAL ORDER: Institutions, Public Administration and Transnational Space* (s. 197-216). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Kjær, A. M. (2011). RHODES' CONTRIBUTION TO GOVERNANCE THEORY: PRAISE, CRITICISM AND THE FUTURE GOVERNANCE DEBATE. *Public Administration*, 89(1), 101-113. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01903.x>

Klijn, E. H. (2008). GOVERNANCE NETWORKS IN EUROPE: An assessment of ten years of research on the theme. *Public Management Review*, 10(4), 505-525. <https://doi.org/10.1080/14719030802263954>

Koppenjan, J. (2008). CREATING A PLAYING FIELD FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF NETWORK COLLABORATION BY PERFORMANCE MEASURES. *Public Management Review*, 10(6), 699-714. <https://doi.org/10.1080/14719030802423061>

Leech, B. L. (2002). Asking Questions: Techniques for Semistructured Interviews. *Political Science and Politics*, 35(4), 665-668. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/1554805>

Listersamarbeidet. (u.å). Felles muligheter og utvikling. Hentet fra <https://www.listersamarbeidet.no/listersamarbeidet/om-samarbeidet>

Mandell, M. P. & Keast, R. (2008). EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF INTERORGANIZATIONAL RELATIONS THROUGH NETWORKS: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), 715-731. <https://doi.org/10.1080/14719030802423079>

Meier, K. J. & O'Toole, L. J. Jr. (2010). BEWARE OF MANAGERS NOT BEARING GIFTS: HOW MANAGEMENT CAPACITY AUGMENTS THE IMPACT OF MANAGERIAL NETWORKING. *Public Administration*, 88(4), 1025-1044. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01853.x>

McGuire, M. & Agranoff, R. (2011). THE LIMITATIONS OF PUBLIC MANAGEMENT NETWORKS. *Public Administration*, 89(2), 265-284. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>

O'Toole, L. J. Jr. & Meier, K. J. (2004). Public Management in Intergovernmental Networks: Matching Structural Networks and Managerial Networking. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(4), 469-494. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/3525774?seq=1#metadata_info_tab_contents

Provan, K. G. & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/2393698?sid=primo&origin=crossref&seq=1#metadata_info_tab_contents

Provan, K. G. & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/977503?seq=1&cid=pdf-reference#metadata_info_tab_contents

Provan, K. G. & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. Hentet fra https://www.jstor.org/stable/25096364?seq=1#metadata_info_tab_contents

Raab, J., Mannak, R. S. & Cambré, B. (2015). Combining Structure, Governance, and Context: A Configurational Approach to Network Effectiveness. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 25(2), 479-511.

Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring – governance på norsk* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Rodríguez, C., Langley, A., Béland, F. & Denis, J. L. (2007). Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network. *Administration & Society*, 39(2), 150-193. <https://doi.org/10.1177%2F0095399706297212>

Sørensen, E. & Torfing, J. (2007). Introduction: Governance Network Research: Towards a Second Generation. I E. Sørensen & J. Torfing (Red.), *Theories of Democratic Network Governance* (s. 1-21). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Sørensen, E. & Torfing, J. (2009). MAKING GOVERNANCE NETWORKS EFFECTIVE AND DEMOCRATIC THROUGH METAGOVERNANCE. *Public Administration*, 87(2), 234-258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F. & Nasi, G. (2010). NETWORKING LITERATURE ABOUT DETERMINANTS OF NETWORK EFFECTIVENESS. *Public Administration*, 88(2), 528-550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>

Vabo, S. I. (2010). Styring av nettverksbaserte samarbeid i norske kommuner. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *LEDELSE OG STYRING*. (s. 89-105). Bergen: Fagbokforlaget.

Vabo, S. I., Røiseland, A. & Nyseth, T. (2011). Evaluating performance in urban development networks – the Nordic context. *Urban Research & Practice*, 4(1), 72-84. <https://doi.org/10.1080/17535069.2011.550543>

Zyzak, B. (2017). Breakdown of inter-organizational cooperation: the case of regional councils in Norway. I J. Trondal (Red.), *THE RISE OF COMMON POLITICAL ORDER: Institutions, Public Administration and Transnational Space* (s. 251-269). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Østre Agder regionråd. (2018). Oppvekst. Hentet fra <https://www.ostreagder.no/oppvekst/>