

Mot en mer samhandlende kommuneorganisasjon

Hvordan bidrar utvidet ledermøte som en virkningsfull mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon?

ADA ELISE QVALE NYGÅRD

VEILEDER

Harald Baldersheim

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne masteroppgaven avslutter 4 års studier i erfaringsbasert masterprogram i ledelse, spesialisering i kommunal ledelse, ved Universitetet i Agder. Det har vært en lærerik reise på mange plan, og jeg har fått anledning til å fordype meg i forskning og faglitteratur med stor relevans til min egen arbeidshverdag. I det store og hele har dette vært år som har gitt meg mye inspirasjon til videre arbeid med organisasjonsutvikling. Takk til arbeidsgiver for god tilrettelegging og for at jeg har fått anledning til å forske på min egen organisasjon.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Harald Baldersheim, for svært stødig veiledning gjennom hele skriveprosessen. Jeg vil også takke gode kollegaer for faglige diskusjoner og for hjelp med å finne frem til relevante interne dokumenter. Kommunalsjefene som i en hektisk hverdag tok seg tid til å stille opp som respondenter i denne undersøkelsen fortjener også en takk.

Jeg har også lyst til å sende en takk til min far for utrettelig støtte gjennom studiene. Den aller største takken går til Tor Eivind og barna, for tålmodigheten gjennom disse årene med studier, jobb og alt annet som livet består av.

Kristiansand, 3.juni 2022

Ada Elise Qvale Nygård

Sammendrag

Ved etablering av nye Kristiansand kommune 1.1.2020 ble behovet for en mer integrert ledelse vektlagt. Det ble besluttet å etablere en ny møtearena for kommunens strategiske toppledelse som ledd i utviklingen mot en mer integrert organisasjon. Målet med utvidet ledermøte var å etablere en felles forståelse av ansvar på tvers av områder, sikre at kommunens ledelse ble samstemt i utviklingen av kommunen og at lederne fremover møter felles utfordringer på en samordnet måte.

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvilke resultater etableringen av utvidet ledermøte så langt har gitt. Min hoved-hypotese har vært at strukturendringen utvidet ledermøte har ført til mer samhandling i organisasjonen. Med utgangspunkt i Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign og Agranoff sin teori om nettverksledelse har jeg utviklet en trappetrinnmodell for samhandling, og denne benyttes som måleinstrument for oppnådd grad av samhandling. Jeg har brukt prosess-sporing som metode for å analysere resultatet, og med utgangspunkt i utvidet ledermøte har jeg også undersøkt hvilke faktorer som kan bidra til å fremme/ hemme samhandling på strategisk toppledernivå.

Målet med dette casestudiet har vært å finne ut *hvordan* utvidet ledermøte bidrar til utvikling av en mer integrert organisasjon, og ikke bare *om* det er en sammenheng. På denne bakgrunn ble følgende problemstilling valgt for oppgaven:

Hvordan bidrar utvidet ledermøte som en virkningsfull mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon?

Det er interessant å undersøke samhandling på toppledernivå fordi intensjonen bak utvidet ledermøte er eksempel på organisasjonsutvikling mot et mer holistisk styresett. De senere år har vi sett et mønster av mer integrerte organisasjoner og horisontal styring i offentlig sektor, og det kan være av interesse for flere storbykommuner å få mer kunnskap om hvordan legge til rette for mer integrasjonsorientert ledelse på kommunalt toppledernivå.

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Figur liste.....	6
Tabell liste.....	6
1 Innledning	7
1.1 Tema og relevans.....	7
1.2 Kontekst.....	8
1.2.1 Fra hierarkisk til flat styring	9
1.2.2 Overordnet strategi	10
1.2.3 Kristiansands utfordringsbilde.....	12
1.3 Problemstilling	12
1.4 Oppgavens oppbygning	13
2 Utvidet ledermøtes plass i organisasjonsstrukturen	15
2.1 Bort fra silo- tenkningen.....	15
2.2 Samspillmodellen	16
2.3 Utvidet ledermøte	18
3 Teori	21
3.1 Organisasjonsdesign - Utvidet ledermøte som case	21
3.1.2 Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign	22
3.2 Nettverk og nettverksledelse.....	24
3.3 Samhandling – Hva betyr det egentlig?.....	27
3.3.1 Koordinering.....	28
3.3.2 Samhandling – En begrepsavklaring	28
3.3.3 En trappetrinnmodell for utvikling av samhandling	29
3.4 Analysemodell.....	32
3.5 Hypoteser	33
4 Metode	35
4.1 Valg av metode og undersøkelsesdesign.....	35
4.1.1 Prosess-sporing	36
4.2 Hvilke data er det behov for.....	37
4.2.1 Utvalg av respondenter.....	37
4.2.2 Resultat på prosess-siden.....	39
4.2.3 Beskrivelse av strukturendringen.....	39
4.2.4 Faktorer som fremmer/hemmer samhandling	40
4.3 Validitet og reliabilitet	42

4.4	Bearbeiding og analyse av data.....	43
4.5	Etiske hensyn – Om å forske på egen organisasjon.....	47
5	Presentasjon av funn	48
5.1	Organisering og ledelse av utvidet ledermøte	48
5.1.1	Aktivisering	49
5.1.2	Fokusering og prioritering.....	51
5.1.3	Mobilisering.....	55
5.1.4	Syntetisering	58
5.2	Sporbare konsekvenser av økt samhandling	61
5.2.1	Resultater på trinn 1. Personkjennskap; Relasjon og tillit	61
5.2.2	Resultater på trinn 2: Sakkunnskap om andre forvaltningsorgan	64
5.2.3	Resultater på trinn 3: Kollektivt eierskap til felles utfordringsbilde og.....	66
	overordnet mål.....	66
5.2.4	Resultater på trinn 4: Arbeidsfellesskap	68
5.3	Oppsummering av funn knyttet til resultat	70
6	Drøfting av funn og metode.....	72
6.1	Vurdering av strukturgrepet og hvilke resultater det har gitt.....	73
6.2	Fremmende og hemmende faktorer	75
6.2.1	Strategi.....	75
6.2.2	Organisasjonsstruktur	76
6.2.3	Belønningssystemer/ Kultur	78
6.2.4	Strategisk personalforvaltning	78
6.2.5	Kommunesammenslåing.....	80
6.2.6	Covid-19 pandemien.....	80
6.3	Oppsummering av funn knyttet til hypotesene.....	82
6.4	Drøfting av metode	84
6.4.1	Intern gyldighet.....	84
6.4.2	Overførbarhet (ekstern gyldighet)	85
6.4.3	Pålitelighet til dataene (reliabilitet).....	85
7	Konklusjon og oppsummering	87
7.1	Hovedfunn	87
7.2	Veien videre	88
8	Litteraturliste og vedlegg.....	90
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv om personvern og samtykke erklæring.....	93
	Vedlegg 2: Intervjuguide	96
	Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD.....	98

Figur liste

- Figur 1-2 Hovedsatsingsområdene i Kristiansand kommune. Illustrasjonen er hentet fra kommuneplanens samfunnsdel
- Figur 2-1 Samspillmodell for fellesfunksjoner ved etablering av nye Kristiansand
- Figur 2-2 Årshjul utvidet ledermøte og ledersamlinger i Kristiansand kommune
- Figur 3-2 Resultat av manglende balanse i organisasjonsdesign
- Figur 3-1 Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign
- Figur 3-2 Resultat av manglende balanse i organisasjonsdesign
- Figur 3-3 Trappetrinnmodell for utvikling av samhandling
- Figur 3-4 Analysemodell inspirert av Galbraiths stjernemodell samt tilleggsfaktorer
- Figur 4-1 En forenklet utgave av analysemodellen i figur 3-3

Tabell liste

- Tabell 4-1 Analysemodell benyttet til kategorisering av data fra intervju
- Tabell 5-1 Antall deltakere (direktører og kommunalsjefer) i utvidet ledermøte sortert pr område
- Tabell 5-2 Oversikt over gjennomførte og planlagte utvidet ledermøter i perioden 2020-2022

1 Innledning

I denne oppgaven skal jeg undersøke hvilket resultat etableringen av utvidet ledermøte så langt har gitt i form av samhandlingsgrad på toppledernivå i Kristiansand kommune. Jeg er nysgjerrig på *hvordan* utvidet ledermøte bidrar til utvikling av en mer integrert organisasjon, og ikke bare *om* det er en sammenheng mellom utvidet ledermøte og grad av samhandling. Derfor skal jeg også undersøke ulike faktorer som bidrar til å fremme eller hemme utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon.

1.1 Tema og relevans

Tema i denne oppgaven er samhandling på kommunalt toppledernivå. Samhandling er blitt et «trendord» og pekes på som en forutsetning for bærekraftig samfunnsutvikling, i både lokalt og internasjonalt perspektiv. Men hva betyr samhandling egentlig, og i hvilken grad samhandler toppledere i Kristiansand kommune? Dette spørsmålet skal jeg utforske i denne oppgaven. Jeg starter med å løfte blikket og kort beskrive hvordan samhandling og felles innsats er satt på den internasjonale og nasjonale dagsorden, før jeg vender blikket mot Kristiansand kommune.

For å sette kraft i samarbeidet for en bærekraftig samfunnsutvikling vedtok FNs medlemsland en rekke mål på sin generalforsamling i 2015. FNs bærekraftsmål er verdens *felles* arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Bærekraftmålene bygger på tre dimensjoner som må sees i sammenheng for å oppnå en bærekraftig utvikling; økologisk-, sosial-, og økonomisk bærekraft, og utgjør en sterk driver for både internasjonalt samarbeid og partnerskap. Bærekraftmålene legger også viktige premisser for bærekraftig samfunnsutvikling her i Norge, og er relevant for politikktutformingen både nasjonalt og lokalt i norske kommuner (<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>). Bærekraftmålene er også et av referansepunktene for utforming av kommuneplanens samfunnsdel i Kristiansand.

De senere år har det fra nasjonalt hold vært rettet søkelys mot koordinering og samhandling i Norge, og på de fleste styringsnivå har vi fått beskjed om å drive tverrfaglig samhandling. Dette ser vi senest i Meld. St. 14 (2020-2021) *Perspektivmeldingen 2021* som trekker frem samordning på tvers av sektorer som en nøkkel for å få mest mulig ut av ressursene i offentlig

tjenesteproduksjon. Meld. St. 20 (2019-2020) *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse* beskriver også viktigheten av samarbeid med andre aktører for å kunne tenke annerledes, benytte muligheter og finne løsninger på små og store utfordringer.

Utvikling av et godt og bærekraftig velferdssamfunn er et fellesskapsprosjekt også lokalt, og kommunen er bare en av mange aktører som utvikler Kristiansand og hele regionen. Som beskrevet i kommuneplanens samfunnsdel i Kristiansand så må både innbyggere, frivillige organisasjoner, næringslivet og offentlige og private virksomheter sette seg felles mål og samhandle for en bærekraftig utvikling av regionen og Kristiansand kommune. Med satsningsområder som klima og miljø, integrering, flere i arbeid og bærekraftig næringsutvikling på den politiske dagsorden kan vi forvente at behovet for samhandling på tvers av sektorer vil forsterkes i årene fremover.

Vi har med dette sett at samhandling trekkes frem som nøkkelfaktor for å løse komplekse samfunnsflokke, og for å realisere bærekraftig utvikling lokalt, regionalt og nasjonalt. Ved etablering av nye Kristiansand kommune 1.januar 2020 ble samhandling pekt på som en nøkkel til bærekraftig utvikling av den nye storkommunen. Tradisjonelt har gamle Kristiansand kommune vært en fragmentert organisasjon preget av målstyring. Nå forsøker man å ta et grep i tillegg og skape en mer integrert organisasjon. Internt i Kristiansand kommune omtales dette som «samhandling». Gjennom bestemte strukturelle grep forsøker man å utvikle en mer integrasjonsorientert ledelse i møte med komplekse utfordringer. Samhandling er utgangspunktet for denne oppgaven der jeg skal undersøke om etableringen av utvidet ledermøtet er en effektiv mekanisme for å utvikle en mer samhandlende kommuneorganisasjon. Begrepet samhandling vil bli gjort nærmere rede for i kapittel 3.3 *Samhandling – Hva betyr det egentlig.*

1.2 Kontekst

Denne undersøkelsen tar for seg etableringen av utvidet ledermøte som en mekanisme som kan bidra forsterkende i endringen mot en mer samhandlende kommuneorganisasjon. Endringsprosesser er krevende og forutsetter målrettet arbeid over lang tid. En forutsetning for å jobbe godt med endringsprosesser er en god forståelse av konteksten der endringen skal skje. Min redegjørelse av kontekst begrenses til en beskrivelse av utviklingen i offentlige styringsformer fra 1980 tallet og frem til i dag, og videre en beskrivelse av overordnet strategi

i Kristiansand kommune som peker på mål i klar retning av samhandling. Til slutt i dette kapittelet vil jeg gi en kort beskrivelse av Kristiansand kommunes utfordringsbilde, og samtidig sette søkelyset på at intet direktørområde kan løse regionens og kommunens utfordringsbilde alene.

Beskrivelser av komplekse omgivelser preget av rask endringstakt og de konsekvenser det gir for både teknologi og menneskelige ressurser i organisasjonen er valgt bort i denne sammenheng.

1.2.1 Fra hierarkisk til flat styring

For å forstå fremveksten av samhandling som løsningsstrategi er det først nyttig å se nærmere på utviklingen i styringsformer i offentlig sektor fra 1980 årene og frem til i dag. I denne perioden skjedde grunnleggende samfunnsendringer i form av økende kulturelt og religiøst mangfold, en teknologiutvikling som skjedde veldig raskt og påvirket våre valgmuligheter og måten vi lever livet. Internasjonalt så vi en økende gjensidig avhengighet mellom markedene. Små og store endringer internasjonalt gir konsekvenser nasjonalt, for eksempel ved oljeprisens fall eller ved håndtering av en pandemi som ikke tar hensyn til landegrenser.

Fra midten av 1980 årene ble offentlig sektor mer og mer preget av en markedsorientert reform som fikk betegnelsen New Public Management (NPM). Denne styringsformen var preget av økt tro på ledelse samtidig som det ble stilt krav til resultater og måloppnåelse. Det var en overgang fra styring gjennom regler og rutiner til mål, resultater, kvalitet og konkurranse (Øgård 2014:97).

Fremveksten av NPM- inspirerte tiltak har ikke vært uimotsagt. Den mest underbygde kritikken er at NPM- tankesettet i for stor grad har et begrensende fokus på egen resultatenheter. Dette har skapt autonome, men selvfokuserte enheter som primært er opptatt av egne målsettinger uten å vurdere helheten. Med fokus på sterke resultatenheter klarer man ikke å fange opp den økte kompleksiteten som har kjennetegnet offentlig sektor de siste tiår (Øgård 2014:100), og det kan bli en målforskyving der enhetene har en tendens til å fokusere på målområder der det er lett å måle resultater, og vanskeligere mål som krever samarbeid med andre enheter skyves i bakgrunnen (Baldersheim et al., 2021:29). Hornstrup & Stock (2021:17) bekrefter dette ved å si at mange års tradisjoner med oppbygging av sterke fagenheter, kombinert med klassiske byråkratiske trekk og styring under fellesbetegnelsen

New Public Management har skapt offentlige organisasjoner med sterke organisatoriske skiller, og store utfordringer når det gjelder samarbeid på tvers av disse fagenhetene.

Vi har fått endrede forutsetninger for offentlig styring da komplekse omgivelser krever komplekse løsninger. Offentlig sektor har i stadig større grad stått i utfordringer som ikke kan løses i et forvaltningsorgan alene, eller i et område eller nasjon alene.

Begrepet governance ble lansert for å beskrive kompleksiteten rundt offentlig problemløsning og tjenesteproduksjon (Baldersheim & Rose 2014:100). Utviklingen mot New Public Governance (NPG) går fra en hierarkisk styringsform mot mer horisontal styring der man legger til grunn at samarbeid er nødvendig for å løse de komplekse samfunnsflokene som vi står overfor i dag. I motsetning til NPM så nedtones betydningen av marked, konkurranse og privatisering. I stedet fremheves betydningen av læring på tvers av sektorer, innovasjon, helhetlig problemløsning, partnerskap, interorganisatoriske relasjoner og ikke minst nettverk og synergier (Baldersheim & Rose 2014:101). Nettverk er imidlertid ingen erstatning til marked og hierarki, men et supplement. Dette gjøre at forvaltningen blir stadig mer komplisert.

Det er ikke helt rett frem å oversette begrepet governance til norsk, da det ikke finnes noe norsk ord som samsvarer med begrepet. Røiseland og Vabo (2012:18) oversetter governance med begrepet «samstyring» og definerer dette som «den ikke-hierarkiske prosessen hvor-ved offentlig og/eller private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening». Governance- tilnærmingen ser på offentlig styring som en dynamisk, kompleks og bare delvis forutsigbar prosess. Styringen skjer i skjæringsflaten mellom ulike aktører, og inkluderer mange til dels svært ulike aktører, for eksempel kommune, privat næringsliv, academia og frivilligheten, der ingen av aktørene alene kan løse problemene tilfredsstillende. Aktørene er autonome i forhold til hverandre, og det innebærer at muligheten for å bruke hierarkisk basert makt er begrenset. Styring må derfor basere seg på dialog og forhandling (Jacobsen 2014).

1.2.2 Overordnet strategi

Governance-tilnærmingen er lett synlig i Kristiansand kommunes overordnede strategi. Kommuneplanen er kommunens overordnede styringsdokument og relevant når det gjelder kontekst for endringen mot en mer integrert organisasjon. Kommuneplanens samfunnsdel

heter «Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030», og er kommunens overordnede strategi for å møte fremtidens utfordringer. Samfunnsdelen bygger på FNs bærekraftsmål for strategisk utvikling av Kristiansand, og bærekraftmålene er en motivasjonsfaktor for utvikling av en mer integrert organisasjon. For å møte de viktigste utfordringene frem mot 2030 har Kristiansand valgt tre hovedsatsingsområder der kommunen skal bli mer;

- attraktiv og miljøvennlig – foregangskommune på grønn omstilling
- inkluderende og mangfoldig – med små levekårsforskjeller og god livskvalitet for alle
- skapende og kompetent – regionhovedstad og drivkraft i regionen



Figur 1-2 Hovedsatsingsområdene i Kristiansand kommune. Illustrasjonen er hentet fra kommuneplanens samfunnsdel

Hovedsatsingsområdene henger sammen og påvirker hverandre, på samme måte som de tre bærekraftdimensjonene økologisk, sosial og økonomisk bærekraft henger sammen og påvirker hverandre. For å lykkes med hovedsatsingsområdene er kommunen helt avhengig av god dialog med innbyggerne, frivillige og andre aktører som bidrar til å utvikle byen og regionen (Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030:1). Nettopp derfor har kommuneplanens samfunnsdel fått navnet «Sterkere sammen». Visjonen «Sterkere sammen» skal samle og inspirere til felles utvikling og endring, og kommunen sier i samfunnsdelen at «for å lykkes må Kristiansand samarbeide både internasjonalt, nasjonalt, regionalt og lokalt. Visjonen vil utfordre kommunen til en forpliktende holdning overfor sine innbyggere» (Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030:4).

En av forutsetningene for å lykkes med satsingsområdene i kommuneplanens samfunnsdel er at kommunen er en attraktiv arbeidsgiver og inkluderende arbeidsplass.

Arbeidsgiverstrategien ble vedtatt i Bystyret 18.11.2020, sak 228/20, og også her fremheves

også behovet for samhandling. Kommunen sier i sin arbeidsgiverstrategi at «de gode resultatene skapes sammen, på tvers av områder. Tjenestene og arbeidsplassene er forskjellige, men vi er én kommune» (Arbeidsgiverstrategi- fram mot 2030:1). Internt i Kristiansand kommune kan samhandling forstås som et kontinuerlig arbeid for å utvikle en mer integrert organisasjon.

1.2.3 Kristiansands utfordringsbilde

I Kristiansand beskrives kommunens utfordringer i dokumentet «Kristiansand kommune – Utfordringsbilde 2020». Dokumentet revideres årlig basert på kjente utviklingstrekk og beregnede prognoser. Utfordringsbildet handler om noe som peker fremover, en situasjon i fremtiden som vil ha en høy grad av usikkerhet i seg, og de viktigste områdene er tema som følger av vedtatt politikk i kommuneplanen og oppfølgende handlingsplaner (Kristiansand kommune – Utfordringsbilde 2020:2). Utfordringsbildet danner grunnlaget for årlig økonomiplanarbeid, kommunal planstrategi, kommuneplan og annet overordnet planarbeid. I 2020 ble samfunnsflokker som utenforskap i utdanningsløp og arbeidsliv, kamp om kompetansen samt klimaendringer pekt på som hovedutfordringer for Kristiansand.

Samfunnsflokker kjennetegnes ved at de kan virke vanskelige å løse grunnet motsetninger (målkonflikter), eller at de har flere uoversiktlige og sammenvevde underliggende årsaker, for eksempel klimaendringer eller utenforskap og antall unge uføre på Agder. Det finnes ikke allmenngyldige oppskrifter for hverken løsninger, arbeidsformer eller metoder (Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030:19). Ifølge de danske forskerne Hornstrup og Storch (2021:25) kan ikke samfunnsflokene løses bare gjennom å effektivisere eller videreutvikle etablerte systemer, men komplekse velferdsutfordringer krever derimot at vi kombinerer kunnskap, erfaringer og løsningsmodeller på nye måter slik at vi i fellesskap kan finne nye løsninger til det beste for innbyggerne.

1.3 Problemstilling

Innledningsvis har vi sett at samhandling er helt sentral i kommunens overordnet strategi. Med tradisjon for mål- og resultatstyring er det lite sannsynlig at samhandling vil skje av seg selv. Det er derfor avgjørende at kommunens ledelse viser vei, aktivt engasjerer seg og tilrettelegger for at samhandling kan skje. Dette bekrefter Hornstrup og Storch (2021:27) som

sier at ledere må sette rammene og kommunisere en felles strategi og felles mål om samhandling før man kan forvente at resten av organisasjonen skal samhandle.

Internt i Kristiansand kommune er «samhandling» et mye brukt begrep, men hva betyr det egentlig? Og hvordan bidrar våre toppledere med å tilrettelegge for og motivere til samhandling? Dette er jeg nysgjerrig på, og dermed falt valget for masteroppgaven på nettopp dette temaet. Med utgangspunkt i etablering av utvidet ledermøte har jeg valgt å studere samhandling på toppledernivå i Kristiansand kommune.

Da nye Kristiansand kommune så dagens lys 1.1.2020 ble det etablert en ny møtearena for kommunens to øverste ledernivå, direktør- og kommunalsjefsnivået, for på denne måten styrke et felles eierskap til kommunens utfordringsbilde og felles innsats i møte med disse. Utvidet ledermøte er en arena for å utvikle ledersamarbeid på tvers av områder. Men er det slik at utvidet ledermøte bidrar til en felles forståelse av organisasjonen som «sterkere sammen», og i hvilken grad opplever disse lederne å være en del av Kristiansand i stort? For å undersøke dette har jeg valgt følgende problemstilling:

Hvordan bidrar utvidet ledermøte som en virkningsfull mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon?

I denne oppgaven vil jeg undersøke hvilken effekt utvidet ledermøte har hatt i forhold til samhandling på kommunens toppledernivå i perioden 2020-2021.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven starter med to innledende kapitler som beskriver kontekst og utvidet ledermøtes plass i kommuneorganisasjonen. Med unntak av innledende opplysninger om samspillmodellen i avsnitt 2.2 *Samspillmodellen*, kommer jeg ikke til å se nærmere på organisasjonsstrukturen som helhet. Jeg har avgrenset oppgaven til strukturgrepet utvidet ledermøte, og skal undersøke hvordan utvidet ledermøte bidrar til sporbare konsekvenser i form av økt samhandling på toppledernivå i Kristiansand kommune.

I kapittel 3 presenterer jeg teori for organisasjonsdesign og nettverksledelse som jeg har valgt å basere min analyse på. Med utgangspunkt i Galbraiths stjernemodell for

organisasjonsdesign har jeg undersøkt struktur og prosess som komponenter for å realisere visjonen om en mer integrert organisasjon. Med utgangspunkt i Agranoffs teori om nettverksledelse skal jeg også undersøke om nettverksledelse kan være selve grepet for å realisere mer samhandling. I teorikapittelet gir jeg også en beskrivelse av hva som menes med begrepet samhandling.

I metodekapittelet gjør jeg rede for de metodiske valgene jeg har tatt og hvilket forskningsdesign jeg baserer denne undersøkelsen på, før funnene i undersøkelsen presenteres i kapittel 5. I kapittel 6 drøfter jeg disse funnene opp mot teorien som er presentert i kapittel 3. Grunnantakelsen hos Galbraith er at utvidet ledermøte tvilsomt får store konsekvenser for samhandling dersom det ikke blir støttet opp av de andre komponentene i modellen. Etableringen av utvidet ledermøte som organisasjonstiltak bør derfor sees i sammenheng med øvrige komponenter i Galbraiths modell. I drøftingen vurderes ulike faktorer som kan bidra til å fremme og hemme utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon.

Avslutningsvis oppsummeres de viktigste funnene. Målet er at denne oppgaven kan bidra til å operasjonalisere og differensiere hva samhandling er, og bidra til systematikk i forhold til en sterkere tverrfaglig samhandling på toppledernivå i Kristiansand kommune. Jeg mener at undersøkelsen kan ha overføringsverdi til andre sammenlignbare kommuner, og kommer derfor med noen anbefalinger til slutt i oppgaven.

2 Utvidet ledermøtes plass i organisasjonsstrukturen

Innledningsvis er det beskrevet et klart og tydelig mål om økt samhandling, både internasjonalt via FNs bærekraftsmål og lokalt i Kristiansand kommune, beskrevet i kommunens overordnet strategi. Det er også gitt et kort historisk tilbakeblikk på endringen i offentlig styringsformer der governance og samarbeid pekes på som løsningsstrategi i møte med komplekse utfordringer. I kapittel 2 skal kontekst videre utdypes, og jeg starter med en beskrivelse av hva organisasjonsendringen mot en mer samhandlende kommuneorganisasjon skal gå *fra*. Endringen skal føre bort fra det som internt i Kristiansand kommune omtales som «silo-tenkning». At gamle Kristiansand kommune var preget av «silo-tenkning» bekreftes i ulike dokumenter fra kommunesammenslåings- prosessen. Dette er nærmere beskrevet i kapittel 2.2 *Samspillsmodellen*. Etableringen av utvidet ledermøte var et grep i endringsprosessen fra en fragmentert organisasjon til en mer integrert organisasjon. Kapittel 2 avsluttes med en beskrivelse av utvidet ledermøte som strukturgrep.

2.1 Bort fra silo- tenkningen

Både ledere, medarbeidere og tillitsvalgte refererer til gamle Kristiansand kommune som en kommune preget av «silo-tenkning» mer enn samhandling mellom de ulike tjenesteområdene. Grad av delegasjon fra rådmann (nå kommunedirektør) til den enkelte direktør var stor, og i praksis resulterte dette i store forskjeller i drift og ledelse fra område til område. Grad av delegasjon beskrives i rapporten fra delegasjonsprosjektet som var en del av handlingsprogrammet for perioden 2000-2003. Målet med dette delegasjonsprosjektet var en organisasjonsutvikling i retning av en mer resultat- og kundeorientert organisasjon. Rapporten peker på målet med prosjektet som var at «den enkelte skole, barnehage og andre som yter tjenester til befolkningen i Kristiansand skal få økt myndighet over driften av virksomheten. Enhetene delegeres størst mulig myndighet innenfor fag, økonomi, personal og organisasjon (..)» (Rapport for delegasjonsprosjektet datert 27.08.02, s. 1). Dette tyder på at Kristiansand kommune var farget av New Public Management på starten av 2000-tallet.

Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet beskriver gamle Kristiansand som en lite integrert organisasjon preget av silo-tenkning (jf. personlig kommunikasjon med HTV Fagforbundet, mai 2021). HTV viser til eksempler der selvstendige budsjettenheter og internfakturering

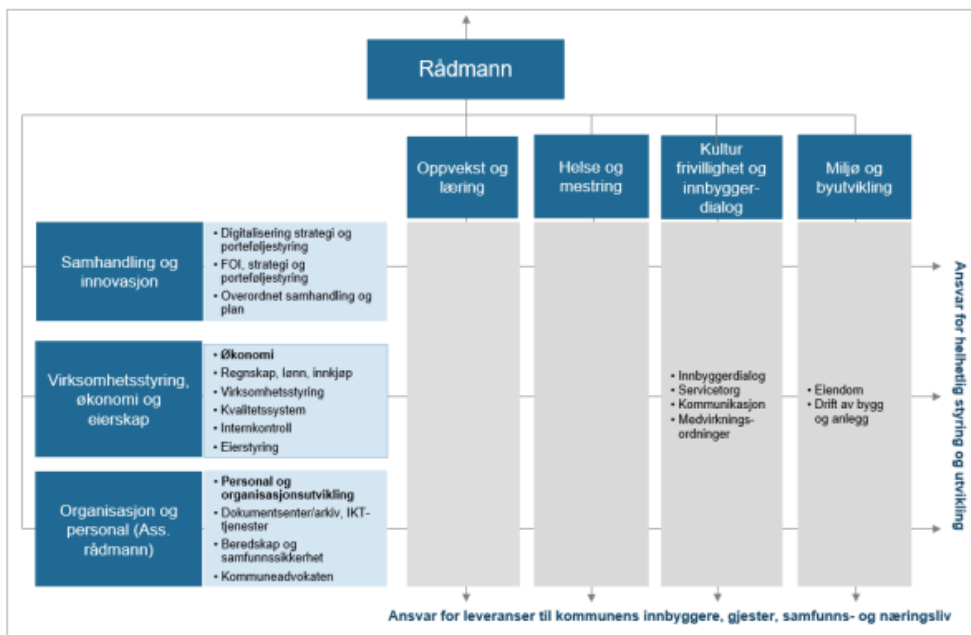
bidro til en holdning av så lenge egen enhet kunne vise til gode resultater så var det av mindre betydning hvordan det stod til med området som helhet. I høringsnotat vedr ansvarsdeling etter overordnet administrativ organisering for Nye Kristiansand kommune datert 21.06.2018 omtales silo-tenkning som en praksis kommunen ønsker å komme bort fra. Her omtales etableringen av stabsområdet Samhandling og innovasjon slik; «Stabsområdet vil ha et ansvar for tverrgående innovasjon og utvikling med et særlig fokus på samhandling og koordinasjon mellom kommunalområdene og stabsområdene. Dette vil være et viktig grep for å finne gode løsninger på de store «samfunnsflokene», unngå silo-tenkning og forsterke Kristiansands rolle som landsdelscenter, universitetsby og kompetansesenter i Agder» (Høringsnotat s. 5). Med dette bekreftes det fra ulike hold at «silo-tenkning» preget organisasjon og ledelse i gamle Kristiansand kommune.

Denne «silo-tenkning diagnosen» drev frem behovet for en organisasjonsendring mot en mer integrert organisasjon. I denne oppgaven ser jeg nærmere på etableringen av utvidet ledermøte som et av flere grep for utvikling av en mer integrert organisasjon.

2.2 Samspillmodellen

I Kristiansand kommune er det gjort flere strukturgrep for å utvikle en mer integrert organisasjon. I forbindelse med kommunesammenslåing ble stabs- og støttefunksjoner organisert i henhold til samspillmodellen. Samspillmodellen er definert som «en sentral organisering av stab- og støtteressursene med dedikerte sektorressurser knyttet til kommunaldirektørområdet og kommunalsjefsnivået på de fagområdene hvor dette er mest hensiktsmessig organisasjonsform for å sikre kvalitet, helhetlig styring og utvikling». (Organisering av stab- og støttefunksjoner i nye Kristiansand – rapport fra Agenda Kaupang datert 17.03.2019, s. 4). I drøftingsnotat vedr behovsvurdering for direktørstilling i samfunn og innovasjon datert 11.12.2020 pekes det på at en viktig grunn til endring i administrativ organisering i den nye kommunen var «utfordringer med samordning på tvers av, i og mellom sektorer, ulike kulturer i sektorer, lite koordinert løsning av tjenesteutfordringer på tvers av sektorer» (Drøftingsnotat 11.12.2020:1).

Samspillmodellen er illustrert i figur 2-1. Jeg gjør oppmerksom på at samspillmodellen er blitt noe modifisert etter etableringen av den nye kommunen.



Figur 2-1 Samspillmodell for fellesfunksjoner ved etablering av nye Kristiansand kommune
 Kilde: Organisering av stab- og støttefunksjoner i nye Kristiansand kommune – Rapport fra Agenda Kaupang

Som illustrert i figur 2-1 har kommunen valgt en organisasjonsstruktur som søker å tilrettelegge for samhandling internt i organisasjonen. Ifølge dokumentet «Organisering av stab- og støttefunksjoner i nye Kristiansand – Rapport fra Agenda Kaupang» (side 7) så handler samspillmodellen blant annet om å sikre «helhetlig styring og utvikling, nødvendig støtte til ulike ledernivåer gjennom effektiv drift samt robuste og fremtidsrettede løsninger og god tjenestekvalitet». Videre skulle samspillmodellen bidra til «effektiv oppgaveløsning med lite dobbeltarbeid der kommunen ikke bruker unødvendig mye tid på intern samordning, at kommunen balanserer ut behovene i hele linja, fra virksomhetene (operativt nivå) til strategisk nivå og at kommunen skaper et fagmiljø med mulighet til faglig utvikling og kontinuerlig forbedringsarbeid». Til slutt beskrives det at samspillmodellen skal bidra til at «kommunen leverer analyser og beslutningsunderlag i rett tid, som understøtter ledelsens beslutningsprosesser, og samspillmodellen skal styrke kunnskapsbasert arbeid og tilrettelegge for utviklingsarbeid i hele kommunen».

Organisasjonsstruktur i stort er ikke tema for denne undersøkelsen, og derfor gis det kun er kort redegjørelse for samspillmodellen. Samspillmodellen er en relevant kontekst for etableringen av utvidet ledermøte.

2.3 Utvidet ledermøte

På grunn av kommunesammenslåing der tre kommuner (Søgne, Songdalen, Kristiansand) skulle bli en kommune ble behovet for en mer integrert ledelse vektlagt. Et grep på veien mot en mer integrert organisasjon var etableringen av utvidet ledermøte for kommunens strategiske toppledelse. I henhold til stillingsbeskrivelser benyttet i kommunesammenslåingsprosessen inngår både direktører og kommunalsjefer (ledernivå 1 og 2) i kommunens strategiske ledernivå. Det fantes ingen felles møtearena på kommunalsjefsnivå i de tre gamle kommunene og utvidet ledermøte ble etablert med mål om å etablere en felles forståelse av ansvar på tvers av områder, sikre at kommunens ledelse er samstemte i utviklingen av kommunen og at lederne møter felles utfordringer på en samordnet måte. Utvidet ledermøte er en arena for å gi innspill til felles strategier, og sikre en samlet strategi og koordinert innsats nasjonalt og regionalt. I forlengelsen av dette er utvidet ledermøte en arena for å bli kjent og bygge samarbeidsrelasjoner på tvers av områder (Drøftingsnotat til kommunedirektørens ledermøte 20.12.2019).

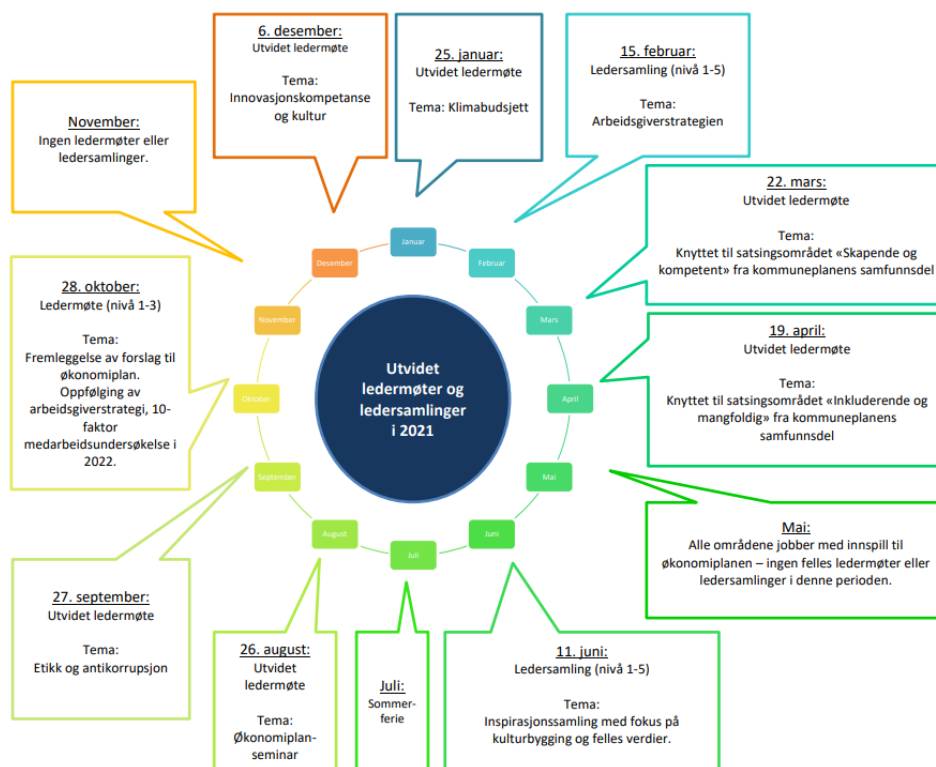
Perioden fra mars 2020 har vært preget av Covid-19 pandemi og unntakstilstand. Pandemien har også satt sitt preg på agenda og tema for møtene, særlig i 2020 da pandemien meldte sin ankomst. Som følge av nedskaleringsplan, omprioritering av oppgaver og ressurser ble flere møter i perioden avlyst. De fleste møtene i perioden fra mars 2020 til august 2021 ble flyttet over til en digital plattform. Til tross for endringer i agenda, endring i møteform samt enkelte avlysninger er det gjennomført tolv utvidet ledermøter i perioden 2020-2021. Dette er vurdert som tilstrekkelig erfaringsgrunnlag for å kunne undersøke hvorvidt utvidet ledermøte er en virkningsfull mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon. Jeg skal først gi en kort beskrivelse av utvidet ledermøte (dagsorden, gjennomføring og møteledelse), før spørsmålet følges videre opp i kapittel 4.3 *Hvilken type data er det behov for*. Analyse av utvidet ledermøte vil bli presentert i kapittel 5 *Presentasjon av funn*.

Utvidet ledermøte består av kommunedirektørens ledergruppe (kommunedirektøren samt syv områdedirektører; det er direktør for helse og mestring, oppvekst, by- og stedsutvikling, kultur og innbyggerdialog, økonomi, organisasjon, samhandling og innovasjon) og områdedirektørenes ledergrupper. Totalt utgjør dette en kommunedirektør, 7 direktører og 40 kommunalsjefer. I tillegg deltar fire hovedtillitsvalgte og et hovedverneombud. Utvidet

ledermøte er etablert i tillegg til ordinære ledermøter i kommunedirektørens ledergruppe og områdedirektørens ledergrupper.

Gjennom utvidet ledermøte involverer kommunedirektøren sine ledere på kommunalsjef-nivå i lederansvar og -oppgaver som tradisjonelt tilhører direktørene, for på denne måten å sikre en bredere involvering og forankring av strategiske saker. I 2021 har dagsorden for utvidet ledermøter i stor grad vært knyttet opp mot satsingsområdene i kommuneplanens samfunnsdel, økonomiplanprosessen og kommunens verdier; «på lag, på stell, på hugget».

Figur 2-2 illustrerer årshjul for utvidet ledermøte og øvrige felles ledersamlinger i Kristiansand kommune i 2021.



Figur 2-2 Årshjul for utvidet ledermøte og ledersamlinger i Kristiansand kommune

Utvidet ledermøte omtales som en «samhandlingsarena». Med dette menes at møtet er en arena der deltakerne kan øve seg i samarbeid på tvers av områder. Ifølge drøftingsnotat til kommunedirektørens ledermøte 13.12.2019, som beskriver forventning til innhold, møteforberedelser, gjennomføring og deltakelse på de ulike ledermøter i Kristiansand kommune, skal møtet være preget av dialog og ha en møteform som utforsker ulike

presentasjonsformer. Møtene skal også være preget av gruppearbeid og innspillsrunder, og ulike samhandling-/dialogverktøy skal benyttes mellom møtene.

Kommunedirektøren er formelt møteleder og setter rammene for møtene. Når det gjelder øvrig planlegging og fasilitering av møtene så er dette delegert til et arbeidsutvalg som består av tre representanter fra stabsområdene (samhandling og innovasjon, organisasjon og økonomi). Avhengig av tema trekkes aktuelle ressurs- og fagpersoner inn i planlegging og gjennomføring av det enkelte møte.

Utvidet ledermøte fremstår som mer enn en møteplass på tvers av områder, da både planlegging og gjennomføring av møtene preges av forventningen om aktiv deltakelse fra den enkelte deltaker. Det gjøres konkrete grep for å fremme samhandling i gjennomføring av møtene, blant annet i form av felles refleksjoner og gruppearbeid om møtets tema. Deltakere i gruppearbeid settes sammen på tvers av områder, og på den måten tilrettelegges det for å bygge relasjoner og bli kjent på tvers av områdene.

En nærmere beskrivelse av utvidet ledermøte og hvordan møtet bidrar i retning av en mer integrert organisasjon er gitt i kapittel 5 *Presentasjon av funn*.

I dette kapittelet er kontekst for utvidet ledermøte utdypet ytterligere. Gjennom beskrivelser av silo-tenkning, samspillmodellen og utvidet ledermøte har jeg vist organisasjonsendringen som kontekst for utvidet ledermøte; Med det menes organisasjonsendringen fra en fragmentert organisasjon preget av silo-tenkning og stor grad av delegasjon, mot en mer integrert og samhandlende kommuneorganisasjon. I neste kapittel skal jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

3 Teori

Kommunens øverste ledelse må ha spurt seg selv hvilke grep de skulle gjøre for å utvikle mer integrert organisasjon da nye Kristiansand kommune så dagens lys 1.1.2020. Etableringen av utvidet ledermøte var en del av det store organisasjonsutviklingsarbeidet som fant sted i forbindelse med at tre kommuner ble slått sammen til en kommune. Med utgangspunkt i Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign skal jeg studere opprettelsen av utvidet ledermøte som strukturelt grep for å utvikle en mer integrert organisasjon. Den sentrale sammenhengen som jeg skal analysere befinner seg mellom komponentene struktur og prosesser/laterale kapabiliteter/nettverk i Galbraiths stjernemodell, ettersom etableringen av utvidet ledermøte var et struktur-tiltak som man håpet skulle gi konsekvenser i form av økt samhandling på prosess-siden.

Etter presentasjon av Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign vil jeg i kapittel 3.2 presentere sentrale prinsipper fra nettverksteori og -ledelse. Nettverksledelse utfyller prosesser/ laterale kapabiliteter fra Galbraiths stjernemodell, og gjøres derfor til en del av det teoretiske grunnlaget for å analysere utvidet ledermøte. Det hevdes at gamle Kristiansand var preget av «silo-tenkning», og i kraft av at områdene har tradisjon for å se på hverandre som selvstendige, autonome aktører gjøres nettverklitteraturen relevant. I siste del av teorikapittelet vil jeg diskutere begrepet samhandling samt koordinering som en forløper til samhandling, før jeg til slutt trekker ut essensen fra disse organisasjonsteoriene og oppsummerer i en analysemodell. Analysemodellen danner grunnlag for resten av oppgaven.

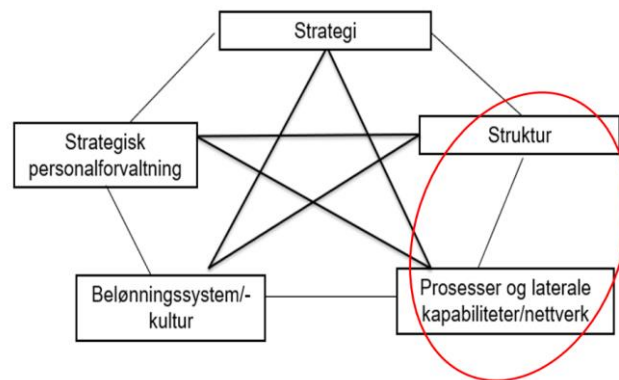
3.1 Organisasjonsdesign - Utvidet ledermøte som case

Historisk sett har det vært stort fokus på organisasjons*struktur*, og organisasjons*design* blir ofte feilaktig brukt synonymt med organisasjonsstruktur. Med komplekse omgivelser og stadige endringer blir struktur mindre viktig, mens prosesser, belønning og menneskene i organisasjonen blir mer sentrale for organisasjonens måloppnåelse. Dette vil jeg beskrive nærmere gjennom presentasjon av Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign.

3.1.2 Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign

I følge Galbraith (1995:3) handler organisasjonsdesign om bevisst handling rettet mot valg av strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer og personal- og kunnskapsforvaltning for å skape en effektiv organisasjon som gjør det mulig å oppnå strategiske valg.

Organisasjonsdesign er altså mer enn boksene i et organisasjonskart. Galbraiths stjernemodell er et helhetlig rammeverk for organisasjonsdesign, og viser hvordan en organisasjon er mest effektiv når de fem hovedkomponentene i stjernemodellen er i balanse; Struktur, prosesser/ laterale kapabiliteter, belønningssystemer/kultur og strategisk personalforvaltning skal alle støtte opp under strategien som er valgt for en organisasjon. Jeg vil nå gi en beskrivelse av de ulike komponentene i stjernemodellen.



Figur 3-1 Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign. Rød sirkel illustrerer hvilken del av modellen som danner utgangspunkt for denne oppgaven.

Strategi utgjør selve grunnfundamentet i designprosessen, og handler om å gi organisasjonen retning. Dette skjer ofte i form av visjon, formål og målsetninger. De andre komponentene i stjernemodellen skal realiseres og bør ha en slik innretning at de støtter opp om strategien. Dersom strategien ikke er klar og tydelig, eller dersom toppledelsen ikke støtter opp under valgte strategi, så mangler grunnfundamentet som øvrige deler av organisasjonsdesignet skal basere seg på. Overordnet strategi i Kristiansand kommune, det vil si kommuneplanens samfunnsdel «Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030», er nærmere beskrevet i kapittel 1.2.3, *Overordnet strategi*. Utvidet ledermøte er en arena der det legges til rette for at kommunens øverste ledelse i fellesskap skal få eierskap til overordnet strategi.

Struktur setter de ytre rammene for organisasjonen, og handler om valg knyttet til arbeidsdeling og koordinering. Struktur kan enkelt forklares ved organisasjonskartet som viser

hvordan ulike elementer av organisasjonen er knyttet sammen og hvilket hierarki som ligger til grunn. De ulike boksene på organisasjonskartet er tegnet opp i henhold til hvordan arbeid er fordelt og gruppert basert på funksjoner, fag, arbeidsprosesser, målgrupper og geografiske forhold (Galbraith 2011:2). I tillegg handler struktur om hvor mye beslutningsmyndighet som er gitt til ledere og ansatte på ulike nivå i organisasjonen, og i hvilken grad man vil delegere beslutningsmyndighet ut i organisasjonen. Organisasjonsstruktur i Kristiansand kommune, inkludert etablering av utvidet ledermøte som et strukturgrep, er beskrevet i kapittel 2.2 *Samspillmodellen* og kapittel 2.3 *Utvidet ledermøte*.

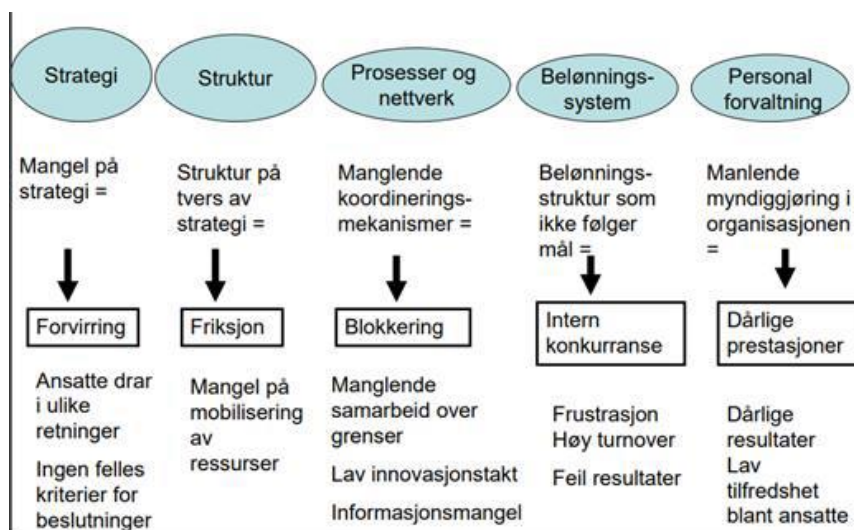
Uavhengig av hvor godt planlagt organisasjonsstrukturen er, vil det være hindre for samarbeid i en organisasjon. Informasjon og beslutningstaking må krysse grensene i organisasjonskartet. Grensene kan krysses ved å designe det som Galbraith kaller **prosesser og laterale kapabiliteter**. Dette er de mellommenneskelige og teknologiske nettverk, team og relasjoner som binder organisasjonen sammen. (Galbraith 1995). I kapittel 3.3 *Samhandling – Hva betyr det egentlig* beskrives samhandling som et eksempel på prosesser og laterale kapabiliteter i et organisasjonsdesign. Dersom vi anser strukturen som organisasjonens anatomi, kan vi se på prosesser og laterale kapabiliteter som organisasjonens fysiologi, eller blodomløp og nervesystem, som sikrer kommunikasjon på tvers slik at hele kroppen fungerer (Galbraith 2011:3). Prinsippene fra nettverklitteraturen gjør seg også gjeldende her, og vi bli nærmere beskrevet i kapittel 3.2 *Nettverk og nettverksledelse*.

Hensikten med organisasjonens **belønningssystem og kultur** er å tilpasse den ansattes mål til organisasjonens mål. Ideelt sett vil belønningssystem og kultur gi ansatte nødvendig motivasjon og insentiver til å handle i tråd med strategisk retning som er pekt ut for organisasjonen. Belønningssystemet defineres i stor grad av lønnspolitikken, men andre former for belønning, som for eksempel annerkjennelse, mulighet for spennende arbeidsoppgaver og lignende må ikke glemmes. I følge Galbraith må belønningssystemet, på lik linje med struktur og prosesser, være i tråd med den strategiske retning som er valgt for organisasjonen. Kulturen har også stor betydning for gjennomføring av endringer i en organisasjon. Henning Bang definerer organisasjonskultur som «et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handling og holdninger på jobben» (Bang 2021:3). Flere kulturforskere peker på at organisasjonen har helter eller bragder som får oppmerksomhet, og disse viser til hva som

anerkjennes som gode prestasjoner i kulturen. I denne oppgaven skal jeg undersøke om det er slik at gode prestasjoner på tvers av områder får oppmerksomhet, heder og ære på utvidet ledermøte. Utover dette har jeg valgt bort organisasjonskultur som tema i denne oppgaven.

Strategisk personalforvaltning handler om planlegging, anskaffelse og utvikling av de menneskelige ressurser i organisasjonen på en slik måte at organisasjonens evne til å oppnå sine strategiske mål blir styrket. I denne oppgaven skal jeg undersøke om lederes erfaring med nettverk og/eller prosjekter på tvers av kommunale områder har betydning for grad av samhandling. Jeg skal også undersøke om kunnskap om hverandres områder har betydning for grad av samhandling, og i hvilken grad utvidet ledermøte har bidratt til økt kunnskap om hvilke ressurser og kompetanse som finnes i andre områder. I en stor og kompleks organisasjon kan det være manglende kunnskap om overlappende fagområder og tilgjengelige ressurser, og dette kan ha betydning for grad av samhandling.

Dersom det er ubalanse i vektleggingen mellom de fem hovedkomponentene i modellen, så kan det føre til ubalanse og hindre organisasjonen i å nå sine mål. Figur 3-2 viser eksempler på dette.



Figur 3-2 Resultat av manglende balanse i organisasjonsdesign (Galbraith 2002:5)

3.2 Nettverk og nettverksledelse

Flere sentrale forskere på feltet hevder at governance (beskrevet i kapittel 1.2.1 *Fra hierarkisk til flat styring*) egentlig dreier seg om studier av nettverk. Powell (1991:271) gir følgende

beskrivelse av nettverk: «Networks are 'lighter on their feet' than hierarchies. In networks modes of resource allocation, transactions occur neither through discrete exchange nor by administrative fiat, but through networks of individuals engaged in reciprocal, preferential, mutually supportive actions”.

Både governance- og nettverkslitteraturen handler om samhandling *på tvers av* selvstendige organisasjoner. Grunnen til at nettverkslitteraturen likevel trekkes inn i denne oppgaven, er påstanden om at områdene i gamle Kristiansand fungerte som en lite integrert organisasjon med selvstendige enheter og stor grad av «silo-tenkning». Dette er beskrevet i kapittel 2.1 *Bort fra silo- tenkningen*. Områdene utgjør hver for seg svært komplekse og spesialiserte fagområder, uten sterk tradisjon for et løftet blikk på helheten. Til tross for at kommunedirektøren uten tvil er øverste leder for hele organisasjonen, er prinsippene fra nettverkslitteraturen relevante når man studerer intern samhandling. Deltakerne i utvidet ledermøte kommer fra en tradisjon der de så på hverandre som likeverdige autonome aktører. Nettverksledelse utgjør derfor et teoretisk grunnlag for å analysere utvidet ledermøte. I dette avsnittet skal jeg se nærmere på hva nettverksledelse er.

Vi har sett at nettverksorganisering (kapittel 1.2.1 *Fra hierarkisk til flat styring*) er særlig relevant i møte med grenseoverskridende problemer, eller samfunnsfloker, i offentlig sektor. Nettverk kan variere i innhold, omfang og form. Når det gjelder beskrivelse av nettverkets form så er det ofte to dimensjoner som brukes (Jacobsen & Thorsvik 2019:220):

1) Nettverkets tetthet, det vil si hyppighet i samhandling og innhold i samhandling, og 2) Avstand mellom deltakerne i nettverket. Avstanden mellom organisasjoner som inngår i et nettverk kan være både geografisk og kognitiv, det vil si at medlemmene i nettverket har ulik oppfatning av hverandre. Disse forskjellene kan handle om forståelsen av hva de andre organisasjonene driver med, oppfatninger av problemet som skal løses og oppfatning av hva de andre faktisk bidrar med i samarbeidet. Områdene i Kristiansand kommune kan på mange måter sammenlignes med store, selvstendige bedrifter. For eksempel har By- og stedsutvikling 640 årsverk og et netto budsjett på 368 millioner kroner, Helse og mestring har 2800 årsverk og et netto budsjett på ca 2,602 milliarder kroner, mens Oppvekst har 3280 årsverk og et netto budsjett på 2,776 milliarder kroner. Områdene har ansvar for komplekse fagområder, og kan sammenlignes med selvstendige virksomheter i et interorganisatorisk nettverk. Til tross for at alle områdene tilhører en og samme kommuneorganisasjon er det relevant å se nærmere på prinsippene for nettverksledelse ved utvikling av en mer integrert

organisasjon. Nettverkstilnærmingen erstatter ikke tradisjonell styring og hierarki i organisasjonen, men utgjør et vesentlig supplement for å skape en mer integrert organisasjon som kan nå kommunens felles mål. Utvidet ledermøte omtales i det følgende som en form for nettverksorganisering internt i Kristiansand kommune.

Ledelse generelt, og i nettverk spesielt, handler i stor grad om å fasilitere hensiktsmessige prosesser. Agranoff definerer nettverksledelse som «a concept that describes the process of facilitating and operating in multiorganizational arrangements to solve problems that cannot be solved, or solved easily, by single organizations» (Agranoff 2012:2).

I følge Agranoff er nettverksledelse handlingsorientert, med fokus på aktører og prosesser samt hvilken kontekst dette foregår i. I sin definisjon på nettverksledelse peker han på prosess og laterale kapabiliteter. Morse (2008:81) tar for seg sammenhengen mellom begrepene «governance» og «collaboration», og viser til at samarbeid er en forutsetning for å få et nettverk til å fungere. Han argumenterer for at nettverksledelse handler om partnerskap og gjensidig læring, og at man i nettverk oppnår «makt sammen med» fremfor «makt over». Nettverksledelse skiller seg fra andre former for ledelse ved at deltakerne er autonome, og Jacobsen & Thorsvik sier at i fravær av en klar autoritet vil nettverkets funksjon i stor grad avhenge av tilliten mellom partene (2019:220). Dersom tilliten mangler mellom deltakerne i nettverket, så er det lett for dem å trekke seg ut av samarbeidet. Desto mer tillit, desto mer samarbeid og mindre konflikt (Jacobsen & Thorsvik 2019:221). Kommunedirektøren i Kristiansand kommune er øverste leder for alle områder i kommunen, utgjør en definert autoritet på utvidet ledermøte. En konsekvens av dette er at deltakere i utvidet ledermøte pr definisjon ikke autonome. I gamle Kristiansand kommune var imidlertid grad av delegasjon til direktørene betydelig større (nærmere beskrevet i kapittel 2.1 *Bort fra silo-tenkningen*), og historisk sett har områdene i større grad vært vant til å styre «sin egen butikk». Man kan stille spørsmål ved om organisasjonskulturen på toppledernivå fortsatt er preget av dette. For å realisere en mer integrert organisasjon er det ifølge nettverkslitteraturen nødvendig å bygge en organisasjonskultur preget av tillit mellom ledere og medarbeider i de ulike områdene.

Med bakgrunn i omfattende studier og litteraturgjennomgang kom Agranoff (2012) frem til at nettverksledelse best kan beskrives gjennom fire ledelsesfunksjoner, eller «collaborative management skills»: AFMS- funksjonene (Activation, Framing, Mobilizing, Synthesizing). AFMS kan være selve grepet for å realisere mer samhandling (laterale kapabiliteter) i Kristiansand kommune. Jeg skal nå gi en kort beskrivelse av disse ledelsesfunksjonene.

Aktivisering handler om hvordan et nettverk kommer i gang, hvem som tar initiativet, hvem som blir med og hvorfor akkurat disse. Det handler om å identifisere og ta i bruk de riktige ressursene, samt innlemme disse. Det blir avgjørende at deltakerne er villige til å dele sine ressurser, kompetanse og innflytelse med nettverket. **Fokusering og prioritering** handler om utvikling av visjoner, retningslinjer og forpliktelser for nettverket. Med dette menes hvordan beslutninger skal fattes, hvilke prosjekter som det skal arbeides med og hvordan man skal løse uenigheter om prosjektene eller prioriteringer. Det handler også om hvordan man kan etablere og påvirke reglene i nettverket, for eksempel regler for samhandling. Deltakerne i nettverket bør forplikte seg til et felles sett med retningslinjer. **Mobilisering** handler om å skaffe tilveie tilstrekkelige ressurser, herunder bidrag fra de ulike aktører i nettverket i forhold til økonomi, kompetanse og arbeidskraft. For å realisere dette kreves det at man ser en strategisk helhet, at deltakerne er enig i hvilken rolle nettverket har, og hva man forsøker å oppnå med dette. Til slutt, **Syntetisering** handler om valg av organisasjonsform for den daglige driften av nettverket over tid, samt ivareta forandringer over tid. Det må tilrettelegges for et miljø der produktiv interaksjon kan foregå mellom deltakerne til tross for at deltakerne kan ha motstridende mål, ulike perspektiver eller ulike verdier, for å oppnå den strategiske hensikten med nettverket. Agranoff utviklet flere læresetninger for den enkeltes deltakelse i nettverk, og helt grunnleggende er prinsippet om aktiv deltakelse. For at nettverket skal være effektivt må deltakere unngå å være passive passasjerer.

I kapittel 5 *Presentasjon av funn* skal jeg se nærmere på hva deltakere i utvidet ledermøte sier om nettverksledelse i utvidet ledermøte; Er det slik at AFMS-funksjonene preger utvidet ledermøte og på denne måten bidrar til å skape en mer integrert organisasjon?

3.3 Samhandling – Hva betyr det egentlig?

I denne siste delen av teorikapittelet vil jeg diskutere begrepet samhandling samt koordinering som en forløper til samhandling. En integrert organisasjon er en mer koordinert organisasjon, og jeg skal derfor først se nærmere på begrepet koordinering, før jeg kommer tilbake til samhandlingsbegrepet.

3.3.1 Koordinering

Desto flere faggrupper, profesjoner, enheter og avdelinger vi finner i en organisasjon, desto større behov for koordinering. Som omtalt i kapittel 2.2 *Samspillsmodellen* er både samspillsmodellen og etableringen av direktørområdet samhandling og innovasjon grep for å sikre koordinering og en mer integrert organisasjon i Kristiansand kommune.

Det finnes ulike måter å koordinere arbeidet på, for eksempel hva Jacobsen og Thorsvik henviser til av gjensidig tilpasning, direkte tilsyn, standardisering av henholdsvis arbeidsoppgaver, resultater, kunnskap og normer samt bruk av arbeidsgrupper eller team som ofte kalles for horisontale ordninger for koordinering (Jacobsen & Thorsvik 2019:84). Kommunen arbeider med store og komplekse samfunnsutfordringer, og det er et stort behov for å sikre koordinerte tjenester til innbyggerne. Kommunen må derfor bruke ulike koordineringsmekanismer, dette kan være både gjensidig uformell kommunikasjon i form av at vi snakker sammen, direkte ordre, standardisering av arbeidsoppgaver i form av rutinebeskrivelser og standardisering av kunnskap. Videre vil noen situasjoner være så komplekse at det er nødvendig med samarbeid mellom personer som har ulik kompetanse. Her ser vi at behovet for gjensidig tilpasning øker, for eksempel ved planlegging av et nytt boligområde der alle tjenesteområdene må samarbeide for et felles mål om gode oppvekst- og levevilkår for innbyggerne. Horisontale ordninger for samarbeid har til hensikt å bedre kommunikasjonen og koordineringen mellom enheter på samme nivå i en organisasjon. Det finnes ulike horisontale former for samarbeid for å oppnå koordinering, blant annet bruk av formelle grupper eller team med personer fra ulike avdelinger, fagkoordinator som fungerer som koordinator mellom flere avdelinger, rotasjon av personale mellom avdelinger, fysisk samlokalisering eller bruk av ulike former for digitale samhandlingsverktøy som for eksempel MS Teams (Jacobsen & Thorsvik 2019:88). Utvidet ledermøte er et eksempel på en horisontal form for samarbeid, bestående av en formell gruppe med personer fra ulike områder.

3.3.2 Samhandling – En begrepsavklaring

Koordinering, samarbeid og samhandling er begreper som brukes om hverandre, og betyr ofte tilnærmet det samme. Det som skiller begrepene handler ifølge Næss (2016) om grad av forpliktelse og deltakelse mellom de ulike personene, avdelingene eller områdene som samarbeider og samhandler.

Samarbeid handler om å arbeide sammen for å løse en konkret oppgave, der for eksempel arbeidsoppgavene blir fordelt mellom deltakerne, og der den enkelte er ansvarlig for sin del av oppgaven for å oppnå et felles mål. (Næss 2016).

Samhandling handler mer om den gjensidige relasjonelle deltakelsen og engasjementet i den kontinuerlige dialogen mellom personene som arbeider sammen for å oppnå et felles mål (Næss, 2016).

Næss peker på at samarbeid er konkret, mens samhandling er mer relasjonelt- og prosessuelt orientert og handler om det som foregår mellom personene som samarbeider. I motsetning til samarbeid i forståelsen av å utføre hver sin avklarte oppgave innenfor avtalen, så krever samhandling en aktiv felles deltakelse mens en arbeider sammen. Samhandling bygger på likeverdige relasjoner mellom personene og tjenestene som samhandler. (Næss 2016).

Jacobsen og Thorsvik som peker på tillit som en viktig faktor for å lykkes med nettverk, se kapittel 3.2, *Nettverk og nettverksledelse*. Næss sin beskrivelse av begrepet samhandling legges til grunn for begrepet samhandling i denne oppgaven.

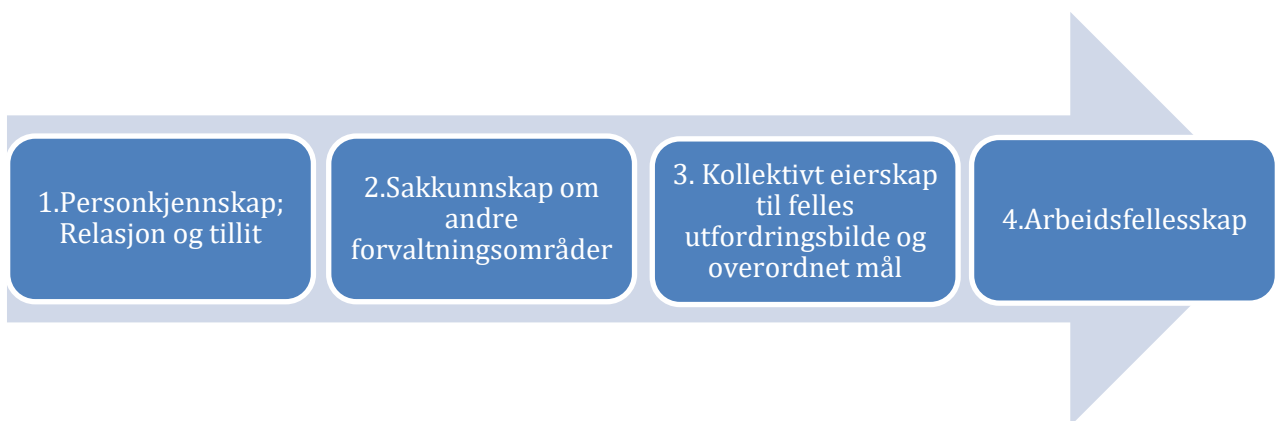
Jacobsen og Thorsvik (2019:89) sier at i større virksomheter der mange mennesker jobber med komplekse oppgaver som må samordnes så er det behov for å bruke flere ulike koordineringsmekanismer. Som vi har sett så langt i denne oppgaven er det gjort flere grep for å sikre godt koordinerte tjenester i kommunen. Som beskrevet i kommuneplanens samfunnsdel «Sterkere sammen» er det behov for mer enn godt koordinerte tjenester for å sikre en bærekraftig utvikling i et langsiktig perspektiv. Utover samarbeid og koordinering i forståelsen av at alle utfører sin del av oppgaven, så er det behov for en gjensidig relasjonell deltakelse og engasjement mellom personene som arbeider sammen for å oppnå et felles mål. Jeg velger derfor å legge koordineringsbegrepet til side og baserer denne oppgaven på begrepet samhandling.

3.3.3 En trappetrinnmodell for utvikling av samhandling

Både organisasjonsteori, nettverksteori og koordinerings- og samhandlingslitteraturen peker på tankesett som kan bidra til en mer integrert organisasjon. Endringen mot en mer integrert

organisasjon er ikke enten/eller, men snarere en utviklingsprosess som kan gi ulike utslag. For å måle sporbare konsekvenser av økt samhandling på kommunalsjefs nivå kan vi se for oss en trappetrinnmodell som operasjonaliserer hva samhandling kan innebære i form av samhandlingsprosesser og laterale kapabiliteter.

I virksomheter preget av «silo-tenkning» og lav grad av samhandling er ledere først og fremst opptatt av eget ansvarsområde og resultatene, og oppgaver løses primært i eget område uten å trekke inn andre områder. I virksomheter preget av silo-tenkning kan ledere ha mindre kunnskap og interesse om kommunens overordnede mål og strategier da hovedfokus er på mål for eget område. Mange ledere har imidlertid utviklet forståelse for at et område ikke kan løse utfordringene med egne ressurser alene. Dette utgjør bakteppet *før* nivå 1 i trappetrinnmodellen som presenteres i figur 3-2. Nivå 1 viser lav grad av samhandling og nivå 4 viser høy grad av samhandling.



Figur 3-3 Trappetrinnmodell for utvikling av samhandling

1. Trappetrinnmodell nivå 1 – Personkjennskap; Relasjon og tillit

Her knytter ledere kontakt og bygger relasjoner med andre ledere på samme ledernivå. Den enkelte vet hvem som kan kontaktes ved behov for samarbeid, og det utvikles over tid en styrket relasjon og tillit mellom lederne på tvers av områder. Fra nettverkslitteraturen vet vi at tillit og gode relasjoner mellom deltakerne i et nettverk er grunnlaget for godt samarbeid. Manglende kjennskap og tillit til hverandre gjør det tilsvarende vanskelig å finne løsninger sammen. I forhold til utvidet ledermøte vil ledere her se verdien av felles samhandlingsarenaer og utvidet ledermøte, da dette er en mulighet for å bli kjent og bygge samarbeidsrelasjoner med ledere fra andre områder.

2. Trappetrinnmodell nivå 2 - Sakkunnskap om andre forvaltningsområder

Ved økt tillit og en styrket samarbeidsrelasjon får ledere også økt kunnskap om hvilke ressurser (kompetanse, folk) som finnes i andre områder og i organisasjonen som helhet; ressurser som kan ha betydning for oppgaveløsning i eget område. På denne måten blir ledere utfordret til å se utover eget område. Lederne oppdager en gjensidig ressursavhengighet, og er i større grad enn tidligere villig til å dele ressurser for å realisere felles overordnede mål.

3. Trappetrinnmodell nivå 4 – Kollektivt eierskap til felles utfordringsbilde og overordnet mål

Nå har den strategiske toppledelsen fått økt forståelse for at kommunens samlede utfordringsbilde ikke kan løses av et område alene, og at ulike områder utgjør ulike brikker i det samme puslespillet. Kommuneplanens samfunnsdel anerkjennes som overordnet mål for alle kommunens områder, og områdenes egne mål og planer støtter opp under satsningsområdene i kommuneplanens samfunnsdel. Direktører og kommunalsjefer utvikler et kollektivt eierskap til kommunens felles utfordringsbilde og overordnet mål.

4. Trappetrinnmodell nivå 4 - Arbeidsfellesskap

Nå har ledere en genuin forståelse av samfunnsoppdraget og hva områdene kan få til i fellesskap. Utvidet ledermøte er en arena som bidrar til koordinert innsats i oppfølgingen av satsningsområdene i kommuneplanens samfunnsdel, i form av delt kunnskap, erfaring og ressurser på tvers av områder. Kommunalsjefer tar initiativ til å utvikle tjenester sammen og det er økt bruk av prosjekt- og programstyring på tvers av områder. Kommunalsjefer er i større grad villig til å gi fra seg makt for at kommunen som helhet skal oppnå sine mål. Dette ser vi som et resultat av flere prosjekter på tvers av områder der den enkelte leder ikke lenger har «full kontroll» internt i eget område, men ledere har derimot større mulighet for å påvirke på flere områder. Gjennom samhandling får ledere mindre beslutningsrom, men større innflytelsesrom.

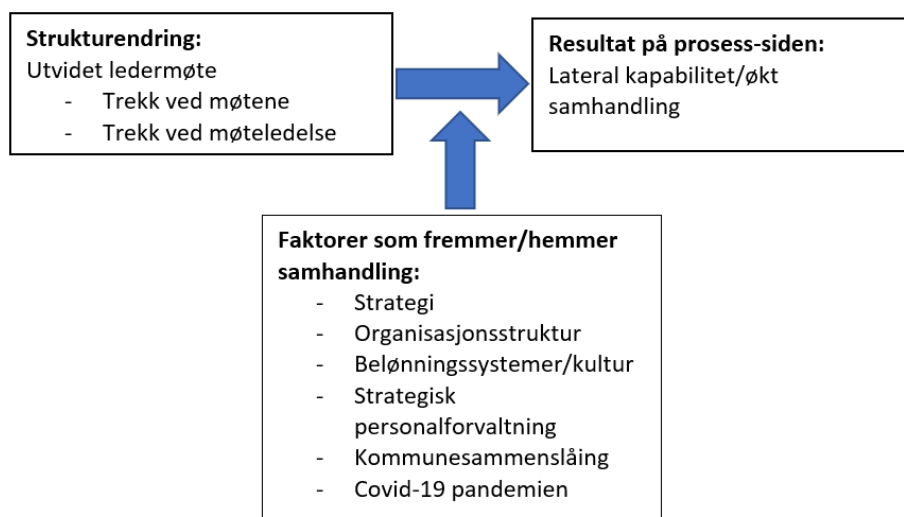
På utvidet ledermøte fremheves en organisasjonskultur preget av «på lag», og felles innsats på tvers av områder får oppmerksomhet og anerkjennelse. Lederne samarbeider godt og møter hverandre med åpenhet, anerkjennelse og tillit. De fremsnakker de andre områdene og har søkelys på hva de får til i fellesskap, fremfor leveransen i det enkelte område.

3.4 Analysemodell

Jeg har i det foregående vist hvordan trappetrinnmodellen for utvikling av samhandling kan bidra til å operasjonalisere hva samhandling er og måle sporbare konsekvenser av økt samhandling på kommunalsjefsnivå. Trappetrinnmodellen er med dette et verktøy jeg vil bruke for å måle hvilke resultater utvidet ledermøte har gitt i forhold til økt samhandling.

I denne undersøkelsen vil jeg gjennom en detaljert kartlegging av selve ledermøtet og møteledelse undersøke om utvidet ledermøte skaper den tilsiktede effekten av økt samhandling mellom kommunalsjefer. Med utgangspunkt i Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign skal jeg undersøke om strukturgrepet utvidet ledermøte har gitt økt grad av laterale prosesser, og om det har bidratt til utvikling av en mer integrert organisasjon. Utvidet ledermøte er ikke alene om å påvirke fremveksten av en mer integrert organisasjon, og jeg henter inspirasjon fra Galbraith for å finne andre faktorer som kan påvirke målet om en mer integrert organisasjon. Bidrar de andre komponentene hos Galbraith til å bygge opp under målet om økt samhandling, og er det andre faktorer som bidrar til å fremme eller hemme samhandling på toppledernivå? Eksempel på andre faktorer kan være kommunesammenslåing eller Covid-19 pandemien. Til hjelp i dette arbeidet har jeg utviklet en analysemodell som fremstiller hvordan jeg skal analysere sammenhengen mellom strukturendringen og resultatene på prosess siden.

Målet med etablering av utvidet ledermøte er at det skal skje mer direkte samhandling mellom ledere og områdene i Kristiansand kommune, på tvers av eksisterende forvaltningsområder. Som nevnt så kan det være inspirasjon å hente fra nettverklitteraturen i forhold til hvordan drive og lede denne form for endringsprosesser. Jeg skal derfor studere trekk ved møteledelse i utvidet ledermøte. Ledelsesfunksjonene AFMS (beskrevet i kapittel 3.2 *Nettverk og nettverksledelse*) kan være selve grepet for å realisere mer samhandling, og jeg skal undersøke i hvilken grad disse ledelsesfunksjonene er en del av utvidet ledermøte. Forholdet mellom de ulike komponentene er illustrert i analysemodellen i figur 3-3.



Figur 3-4 Analysemodell inspirert av Galbraiths stjernemodell samt tilleggsfaktorer

I dette kapitlet har jeg presentert det teoretiske grunnlaget for undersøkelse av hvordan utvidet ledermøte bidrar som en virkningsfull mekanisme for utvikling av en mer integrert organisasjon. Det teoretiske grunnlaget er oppsummert i en trappetrinnmodell for utvikling av samhandling, og denne vil bli benyttet for å måle hvilket resultat strukturendringen utvidet ledermøte har gitt i perioden 2020-2021. Avslutningsvis i kapitlet har jeg presentert en analysemodell inspirert av Galbraiths stjernemodell samt tilleggsfaktorer.

Før jeg i kapittel 4 presenterer hvilke metodiske vurderinger jeg har gjort, vil jeg kort oppsummere hvilke hypoteser jeg skal undersøke og besvare gjennom denne undersøkelsen.

3.5 Hypoteser

Hoved-hypotesen som jeg skal teste gjennom denne undersøkelsen er som følger:

Strukturendringen utvidet ledermøte har ført til mer laterale prosesser i organisasjonen.

Andre hypoteser som testes gjennom undersøkelsen:

- Strukturendringen utvidet ledermøte har liten effekt med mindre øvrige komponenter i Galbraiths stjernemodell støtter opp om strukturgrepet.
- Nettverksledelse (AFMS funksjonene) på utvidet ledermøte har bidratt til økt samhandling på kommunalsjefnivå
- Samhandling blant kommunalsjefer preges av stivhengighet.

- Ledere med erfaring fra prosjekter på tvers av områder har større tilbøyelighet til å være mer integrasjonsfokuset/ samhandlende
- Deltakere i utvidet ledermøte sørger for at informasjon og læring fra utvidet ledermøte bringes videre i egen linje.

I kapittel 6.3 vil jeg presentere hvilke funn jeg har gjort knyttet til disse hypotesene.

4 Metode

I forrige kapittel presenterte jeg det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen av hvordan utvidet ledermøte bidrar som en virkningsfull mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon. I dette kapittelet skal jeg vise hvordan jeg skal innhente nødvendig datamateriale og teste hypotesene.

Kvalitativ metode passer godt når jeg skal undersøke nærmere hva som ligger i et begrep eller et fenomen, da et kvalitativt opplegg har til hensikt å få frem hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon (Jacobsen 2018:133). Jeg har derfor valgt et kvalitativt forskningsdesign med en deduktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming betyr å gå fra teori til empiri, og resultatene av min datainnhenting vil være styrt av teoretiske antakelser basert på Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign og Agranoff sin nettverksteori.

4.1 Valg av metode og undersøkelsesdesign

Forskningsspørsmålet er avgjørende for valg av forskningsmetode. Jeg ønsker å undersøke *hvordan* utvidet ledermøte bidrar til utvikling av en mer integrert organisasjon. I følge Robert K. Yin leder ofte hvordan- og hvorfor- spørsmål til casestudier, fordi «such questions deal with operational links needing to be traced over time, rather than mere frequencies or incidence» (Yin 2014:10). Yin sier at casestudier passer bra når man skal undersøke et hvordan- eller hvorfor- spørsmål som omhandler en rekke av hendelser i nåtid (min oversettelse av ‘contemporary’) som ikke kan manipuleres eller påvirkes på noe vis (Yin 2014:14). Yin viser til Schramm (1971) sin definisjon av case-studier; «The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result». I denne oppgaven studerer jeg et enkeltstående fenomen, men undersøkelsen representerer likevel en større klasse av fenomen i form av organisasjonsutvikling mot mer horisontal styring og et holistisk styresett i offentlig sektor. I drøftingen vil jeg komme nærmere tilbake til dette.

Denne masteroppgaven er en casestudie av en organisasjonsendring fra en fragmentert mot en integrert organisasjon. Undersøkelsenheten er utvidet ledermøte i Kristiansand kommune. Felles for alle definisjoner av hva en casestudie er, er at de vektlegger at det er en inngående

studie av en eller noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen 2015:97). Studieobjektet er alltid avgrenset i tid og rom. Ifølge Jacobsen er casestudier godt egnet til å gi «tykke beskrivelser», det vil si detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Sentralt her står muligheten casestudier gir for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst (Jacobsen 2015:99). Casestudier er dermed godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater «produseres» (Jacobsen 2015:100). Gjennom detaljerte beskrivelser gir casestudier god mulighet til å avdekke kausale mekaniser og prosesser. Jeg vil finne ut *hvordan* utvidet ledermøte bidrar, evt ikke bidrar, til en mer integrert organisasjon, og ikke bare *om* det er en sammenheng. For å forstå dette må jeg studere de ulike prosessene som gjør at utvidet ledermøte kan bidra til en mer integrert organisasjon. Ifølge Jacobsen (2015:96) kalles denne tilnærmingen for å avdekke kausalitet for «prosesskartlegging», mens Yin (1989) omtaler sekvensiell beskrivelse og analyse som tidsserieanalyse. I metodelitteraturen kalles tilnærmingen også for «prosess-sporing». Jeg har valgt å bruke begrepet prosess-sporing.

4.1.1 Prosess-sporing

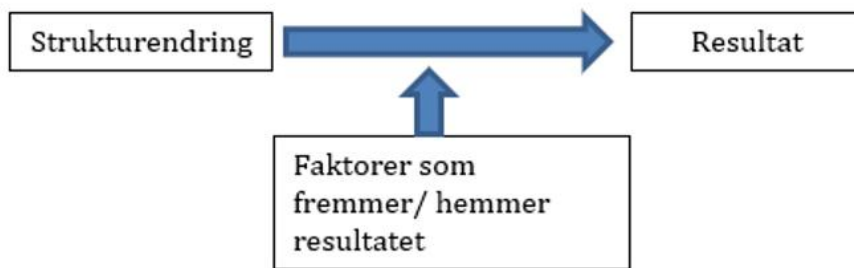
Hovedtanken bak prosess-sporing har lange røtter i case-studietradisjonen (Andersen 2007). Prosess-sporing tar sikte på å etablere en kausal kjede som kan knyttes til kausale mekanismer der teoretiske forutsetninger for antatte kausale mekanismer gjøres eksplisitte (Andersen 2007:601). Med denne bakgrunn har jeg utviklet analysemodellen i figur 3-3 som danner utgangspunktet for prosess-sporing i denne oppgaven. Utgangspunktet for analysemodellen er veletablert teori (Galbraith og Agranoff), og prosess-sporing åpner da for analyse av nødvendige og tilstrekkelige betingelser for at årsaker skal a) øke sannsynligheten for utfall og b) frembringe et utfall. I denne analysen må jeg imidlertid være åpen for at samme resultat kan forårsakes gjennom ulike prosesser, såkalt ekvi-finalitet (Andersen 2007:603). Med dette menes at flere kausale kjeder eller kombinasjoner av slike kjeder kan gi samme resultat. Dette problemet blir gjerne forsøkt håndtert gjennom komparative casestudier. I denne oppgaven har jeg kun en case, og dermed blir nøyaktig prosess sporing desto viktigere.

I tidsrommet mellom etablering av utvidet ledermøte og resultatet i perioden 2020-2021 kartlegges rekken av hendelser. Hypotesene i kapittel 3.5 gjenspeiler hovedkomponentene i teorigrunnlaget og er eksempel på ulike hendelser/mekanismer som kan skape det tilsiktede resultatet. Etter hver hendelse må det klargjøres hvordan dette henger sammen med tidligere

hendelser, og hvordan det påvirker senere hendelser. Slik defineres prosessen som en sammenhengende kjede av hendelser som produserer en effekt.

4.2 Hvilke data er det behov for

Kausale sammenhenger kan avdekkes gjennom prosess-sporing. Ved bruk av analysemodellen i figur 3-4 skal jeg studere om utvidet ledermøte faktisk leder til mer tverrgående samhandling. Ledelsesfunksjonene aktivisering, fokusering/prioritering, mobilisering og syntetisering (AFMS) er valgt som inntak for analyse i struktur-boksen, mens trappetrinnmodellen (figur 3-2) er valgt som inntak for analyse i resultat-boksen. På den måten kartlegges sammenhengen mellom strukturendringen og resultatet det har gitt.



Figur 4-1 En forenklet utgave av analysemodellen i figur 3-4

Med utgangspunkt i de ulike boksene i analysemodellen vil jeg i det videre presentere hvilke data jeg trenger, hvordan jeg skal innhente datamaterialet og kort presentere hvem som er mine respondenter. Men før jeg går i gang med prosess-sporingen vil jeg først gi en forklaring for valg av respondenter.

4.2.1 Utvalg av respondenter

I et kvalitativt undersøkelsesopplegg er det begrenset hvor mange personer som kan intervjues. Før valg av respondenter ble foretatt gjennomførte jeg en utvalgsprosess der jeg først skaffet meg en oversikt over prosjektentreprenører og prosjektansvarlig, samt en oversikt over alle direktører og kommunalsjefer i Kristiansand kommune. Deretter vurderte jeg utvalgskriterier basert på bredde og variasjon mellom de ulike direktørområdene. Dette betyr ikke nødvendigvis at utvalget er representativt, men med et begrenset utvalg respondenter ble dette vurdert som mer hensiktsmessig enn et tilfeldig utvalg respondenter. Informantene ble også valgt ut basert på hvor gode informasjonskilder de er vurdert å være.

Respondentene ble valgt med den hensikt å få ulike perspektiver på utvidet ledermøte og grad av samhandling. Kjønn, alder og ansiennitet kan ha betydning for resultatene, men dette er vanskelig å kontrollere systematisk i en enkelt casestudie med begrenset materiale. Jeg har derfor valgt å konsentrere meg om den faglige tilhørigheten. Jeg ønsket å inkludere respondenter fra både personrettede og tekniske tjenester, og jeg har prioritert to respondenter fra tre ulike tjenesteområder; helse og mestring, oppvekst og by- og stedsutvikling. Respondentene representerer både de gamle småkommunene (Søgne og Songdalen) og den gamle storkommunen Kristiansand. Kommunalsjefer fra kultur og innbyggerdialog samt stabsområdene (økonomi, organisasjon, samhandling og innovasjon) er valgt bort i denne undersøkelsen.

Kultur og innbyggerdialog fikk ny direktør 10.01.22. Forrige direktør sluttet i sin stilling i september 2021. Det var ikke hensiktsmessig å gjennomføre intervju med ny direktør da hun ikke har relevant erfaring fra Kristiansand kommune i perioden 2020-2021. Da det var et mål at tjenesteområdene skulle være likt representert i undersøkelsen valgte jeg ledere fra kommunalsjefs nivå som respondenter i undersøkelsen. Kommunedirektøren er blant respondentene da hun var helt sentral som prosjektentreprenør ved etablering av utvidet ledermøte, i tillegg til leder av arbeidsutvalget som planlegger møtene. Totalt antall deltakere på utvidet ledermøte er 52 personer (inkludert fire hovedtillitsvalgte og et hovedverneombud), og jeg har spurt 8 av dem om å delta som respondenter i denne undersøkelsen. Dette er:

1. Kommunedirektør
2. Kommunalsjef livsmestring
3. Kommunalsjef helse og mestring stab
4. Kommunalsjef oppvekst fag og utvikling
5. Kommunalsjef barnehage
6. Kommunalsjef plan og bygg
7. Kommunalsjef ingeniørvesen
8. Leder for arbeidsutvalget som planlegger utvidet ledermøte

Med unntak av kommunedirektørens intervju vil alle intervjuer bli gjennomført som semi-strukturerte intervju basert på en intervjuguide med bestemte tema, fast rekkefølge og åpne svar. Kommunedirektørens intervju vil ha lavere grad av struktur og en mer åpen og lyttende tilnærming.

4.2.2 Resultat på prosess-siden

Jeg starter med en kartlegging av hvilke resultater utvidet ledermøte har ført til i løpet av perioden 2020-2021. Det er ikke tidligere foretatt en systematisk kartlegging av disse resultatene, og det finnes ingen relevant skriftlig dokumentasjon. Intervjuer blir derfor min viktigste informasjonskilde her.

Jeg trenger data om hvordan deltakere i utvidet ledermøte opplever grad av samhandling på direktør- og kommunalsjefsnivå i Kristiansand kommune. For å måle sporbare konsekvenser av økt samhandling tar jeg utgangspunkt i trappetrinnmodellen (figur 3-3) som er beskrevet i kapittel 3.3.3 *En trappetrinnmodell for utvikling av samhandling*.

Jeg vil spørre kommunalsjefene om utvidet ledermøte er en arena der de blir bedre kjent med ledere fra andre områder og om utvidet ledermøte har bidratt til å gi dem bedre oversikt over hvilke ressurser (kompetanse, folk) som finnes i de andre direktørområdene, og som kan ha betydning for oppgaveløsningen i eget område. Jeg vil også spørre kommunalsjefene om de erfarer at det av og til/ofte kan være behov for samarbeid eller samordning mellom deres ansvarsområde og andre ansvarsområder i andre direktørområder, og om det i så fall et behov de har blitt mer klar over som følge av utvidet ledermøte. Videre ønsker jeg svar på hvordan mer prosjekt- og programstyring på tvers av områder påvirker egen lederrolle og om kommunalsjefene selv tar initiativ til å utvikle tjenester sammen med andre områder.

4.2.3 Beskrivelse av strukturendringen

For å forstå hvordan utvidet ledermøte fungerer som en mekanisme for utvikling av en mer integrert organisasjon trenger jeg en detaljert beskrivelse av selve møtet, både som case og dets virkemåte. Basert på dokumentanalyser vil jeg først kartlegge hvorvidt det var en eksplisitt programteori som lå til grunn for innføringen av ledermøtet. En programteori¹ forklarer hvordan utvidet ledermøte kan bidra til en kjede av resultater som gir de tiltenkte eller faktiske konsekvensene i form av økt samhandling. Deretter vil jeg gi en detaljert beskrivelse av selve møtet; hyppighet, rammene for møtet (planlegging, gjennomføring,

¹ Referanse til programteori: Develop programme theory/ theory of change,

https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/define/develop_programme_theory. Lest 15.04.2022

oppfølging) og hvilke temaer som stod på agendaen i perioden 2020-2021. Disse beskrivelsene baserer seg på dokumentanalyser. Gjennom intervju vil jeg kartlegge hvorvidt tema fra utvidet ledermøte tas videre til neste ledernivå (enhetsleder, avdelingsleder) i organisasjonen.

En av mine hypoteser er at nettverksledelse (AFMS-funksjonene beskrevet i kapittel 3.2 *Nettverk og nettverkledelse*) på utvidet ledermøte har bidratt til økt samhandling på direktør- og kommunalsjefs nivå. Jeg trenger derfor data som beskriver hvordan trekk ved møteledelsen i utvidet ledermøte samsvarer med AFMS-funksjonene. AFMS-funksjonene kan være den eksplisitte programteorien som skal skape en effekt, da utvidet ledermøte gir anledning til å utøve en form for lederskap som kan lede mot en mer integrert organisasjon. Denne delen av datainnsamlingen gjøres gjennom intervju av kommunedirektør, leder av arbeidsutvalget samt et utvalg kommunalsjefer fra tjenesteområdene.

Jeg ønsker å spørre kommunedirektøren hvorfor det ble etablert en ny møtearena for akkurat denne gruppen ledere (direktører og kommunalsjefer) og hva kommunedirektøren ønsket å oppnå med dette.

Leder av arbeidsutvalget kan bidra med innsikt utover det som er beskrevet i skriftlig dokumentasjon når det gjelder rammer, praktisk gjennomføring og møteledelse, og jeg ønsker å spørre vedkommende på hvilken måte kommunedirektøren har vært involvert i planlegging og gjennomføring av utvidet ledermøte, hvilke grep er gjort for å sikre aktiv deltakelse i møtene og hvilke vurderinger som er gjort for å tilpasse møteplanen til de til enhver tid gjeldende møterestriksjoner under korona-pandemien.

Videre vil jeg spørre kommunalsjefene om de vet hvorfor det ble etablert en ny møtearena for direktører og kommunalsjefer i den nye kommunen og om de har mulighet til å påvirke hvilke tema og prosjekter som settes på agendaen. Jeg ønsker også å lytte til hva de selv mener er forventningen til dem som deltaker i utvidet ledermøte og på hvilken måte informasjon fra utvidet ledermøte blir formidlet videre i linjen til enhetsledere og avdelingsledere.

4.2.4 Faktorer som fremmer/hemmer samhandling

Neste trinn i prosess-sporingen, og siste del av analysemodellen, handler om å undersøke andre faktorer som kan fremme eller hemme samhandling på tvers av områder. En hypotese er

at strukturendringen utvidet ledermøte har liten effekt dersom ikke andre komponenter i Galbraiths stjernemodell støtter opp om dette strukturgrepet. Jeg bruker derfor stjernemodellen som utgangspunkt for hvilke faktorer jeg undersøker.

Ifølge Galbraiths stjernemodell så er strategi grunnfundamentet for organisasjonsdesign da det handler om å gi organisasjonen retning. Gjennom dokumentanalyser vil jeg undersøke om hovedmålsettinger i kommunens overordnede strategi er tematisert på utvidet ledermøte. Videre trenger jeg data om deltakerne i møtet har fått økt forståelse for at samfunnsflokene og kommunens utfordringsbilde ikke kan løses av et område alene. Denne informasjonen må jeg innhente i intervju.

Når det gjelder belønningssystem og kultur vil jeg undersøke hvorvidt gode prestasjoner på tvers av områder får oppmerksomhet, heder og ære på utvidet ledermøte. Annerkjennelse er en form for belønning som også kan virke kultur-byggende. Mange kulturforskere peker på at organisasjoner har helter/ bragder som pekes på, og som viser til hva som er gode prestasjoner i kulturen og hva som er gode eksempler til etterfølgelse. Dersom konkrete eksempler på samhandling får oppmerksomhet på utvidet ledermøte så kan det bidra til å styrke en kultur for samhandling. I tillegg til dokumentanalyser av møteplan og agenda vil jeg be om utfyllende informasjon fra leder av arbeidsutvalget i forhold til om gode prestasjoner på tvers av områder er løftet frem i møtene. Jeg kommer ikke til å gjøre ytterligere undersøkelser av andre former for belønning som kan fremme samhandling, for eksempel lønnspolitikk, mulighet for kompetanseheving og spennende arbeidsoppgaver.

Strategisk personalforvaltning inngår i Galbraiths stjernemodell, og jeg trenger informasjon om ulike kjennetegn ved lederne som deltar i utvidet ledermøte. En hypotese er at samhandling preges av sti-avhengighet. Med dette menes at tidligere beslutninger ser ut til å skape spesielle «stier» som organisasjoner utvikler seg langs. En viktig del av den konteksten en beslutning inngår i er de tidligere beslutninger som en organisasjon har fattet (Jacobsen & Thorsvik 2019:329). I organisasjoner med lange tradisjoner for måter å jobbe på, så vil det være mer krevende å endre måten å jobbe på. Jeg vil derfor kartlegge respondentenes ansiennitet som leder i kommunal sektor, samt kartlegge hvor mye erfaring de har med nettverk eller prosjekter på tvers av områder for å undersøke om det kan påvirke hvor tilbøyelig den enkelte leder er til samhandling på tvers av områder. En annen hypotese er at samhandlingspotensialet er større mellom visse områder enn mellom andre. Dette kan skyldes

sti-avhengighet og at noen områder/enheter har lengre tradisjoner for samarbeid enn andre. Aktuelle spørsmål til intervjuene er derfor om tematisering av kommuneplanens samfunnsdel i utvidet ledermøte påvirket hvordan kommunalsjefene forstår hvilken rolle eget område har når det gjelder kommunens felles innsats i møte med samfunnsflokene. I forhold til belønningssystem og kultur vil jeg be kommunalsjefene gi eksempel på gode prestasjoner på tvers av områder som har fått oppmerksomhet, heder og ære på utvidet ledermøte. Videre vil jeg undersøke hvor lang erfaring har kommunalsjefene har som leder i offentlig sektor, og hvilken erfaring har de med nettverk og prosjekter på tvers av områder. Jeg ønsker også å spørre dem om de vurderer at det er større samhandlingspotensiale mellom visse områder enn mellom andre, og hvorfor det evt er slik.

4.3 Validitet og reliabilitet

Jeg trenger data som er valide (gyldige) og reliable (pålitelige) for å vurdere om resultatene av denne undersøkelsen er gyldig og til å stole på (Jacobsen 2018:227). Jeg må derfor forholde meg kritisk til kvaliteten på data jeg har samlet inn og stille meg selv spørsmålet om jeg har fått tak i det jeg ønsket å få tak i (intern gyldighet), om det jeg har funnet kan overføres til andre kommuner (ekstern gyldighet) og om jeg kan stole på de dataene jeg har samlet inn (pålitelighet).

Dataenes gyldighet er sterkt avhengig av kildene mine, og jeg har derfor jobbet målrettet for å få tak i både dokumenter og respondenter som gir riktig informasjon. En kritisk gjennomgang av kildene vil innebære en eksplisitt beskrivelse av hvilke kilder jeg *ikke* fikk tilgang til. Det kan bidra til å klargjøre hvilken informasjon som muligens har blitt utelukket fra undersøkelsen (Jacobsen 2018:230). Alle jeg inviterte til å delta i intervju svarte ja på forespørselen, og ble ikke behov for å finne alternative respondenter. Respondentene er førstehåndskilder som selv deltar i utvidet ledermøte, og det styrker troen på at de gir en representativ beskrivelse. Alle respondentene har deltatt i utvidet ledermøte fra starten av og har god kjennskap til hvordan møtene fungerer. Validering innebærer også en kritisk drøfting av kildens vilje til å gi riktig informasjon (Jacobsen 2018:230). Respondentene i denne undersøkelsen kan potensielt bli fristet til å oppgi større grad av samhandling og gi en skjev beskrivelse av virkeligheten. For å minske muligheten for en skjev virkelighetsbeskrivelse har jeg derfor valgt flere respondenter som er uavhengige av hverandre, og som representerer ulike tjenesteområder i kommunen.

I følge Gerring (2008) så kan en velvalgt casestudie som er gjennomført med god validitet generaliseres. I denne oppgaven studerer jeg et organisasjonsfenomen som det er grunn til å tro at flere kommuner av tilsvarende størrelse og kompleksitet vil kjenne seg igjen i, nærmere bestemt organisasjonsendringen fra en fragmentert mot en mer integrert organisasjon. Kommunal- og distriktdepartementets organisasjonsdatabase sluttrapport 2021 gir et overblikk over generelle mønster og trender i organiseringen av kommuner og fylkeskommuner i Norge (KMDs organisasjonsdatabase sluttrapport 2021:13). Rapporten presenterer funn, men gir ikke forklaring og trekker i hovedsak ikke konklusjoner om utviklingstrekk over tid. Av rapporten fra 2016 (NIBR-rapport 2016 Kommunal organisering 2016) og sluttrapport 2021 kan man imidlertid se et utviklingstrekk innen administrativ organisering i retning av færre administrative enheter som rapporterer direkte til kommunedirektøren. Denne organiseringen peker i retning av mer integrerte organisasjoner. Grad av innbyggermedvirkning øker også fortsatt i perioden fra 2016 til 2021. En styrket innbyggerdialog/innbyggermedvirkning forsterker ytterligere behovet for en integrert organisasjon i møte med komplekse utfordringer og innbyggernes behov for sammenhengende tjenester.

Med dette ser vi at endringen fra New Public Management mot mer horisontal styring i offentlig sektor (beskrevet i kapittel 1.2.1 *Fra hierarkisk til flat styring*) er en trend i offentlig sektor (kommuner og fylkeskommuner), og det er grunn til å tro at flere storbykommuner deler utfordringen med implementering av denne tenkningen på toppledernivå. Resultatene fra denne undersøkelsen i Kristiansand kommune kan derfor være av interesse for flere storbykommuner.

4.4 Bearbeiding og analyse av data

Det overordnede målet med analysen er å beskrive og illustrere mønstre knyttet til problemstillingen, underbygget og begrunnet av både empiri og teori.

Jeg tar utgangspunkt i metode for innholdsanalyse. Innholdsanalyse er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfylte kategorier (Jacobsen 2018:207).

Etter intervjuene var gjennomført ble lydfilene transkribert. Lydfilene ble gjennomgått to ganger for å kvalitetssikre transkribert materiale. Deretter måtte jeg gjøre et analytisk arbeid for å komprimere og redusere datamaterialet samt trekke ut essensen av dette.

Innholdsanalysen ble gjort ved at jeg gjennomgikk datamaterialet flere ganger inntil resultatene var stabile og godt underbygget. Fortolkning og bearbeiding av data står sentralt i kvalitative analyser, og teoriens plass i analysene er avgjørende.

Tema for denne undersøkelsen er *samhandling*, med utgangspunkt i problemstillingen; Hvordan bidrar utvidet ledermøte som en virkningsfull mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon? Gjennom kategorisering har jeg delt dette temaet opp i mindre enheter, og deretter har jeg samlet ulike deler av datamaterialet i disse enhetene. På den måten har jeg forenklet kompliserte, detaljerte og rike datamengder, samtidig som dataene er gjort teoretisk relevant. I analysearbeidet kan jeg da forholde meg til et fåtall kategorier fremfor den totale data-massen (Jacobsen 2018:207).

Jeg har benyttet en abduktiv tilnærming der jeg har vekslet mellom deduktiv og induktiv tilnærming, det vil si både fra teori til empiri og omvendt. I intervjuguiden hadde jeg på forhånd definert de mest sentrale kategoriene. I tillegg stilte jeg avslutningsvis åpne spørsmål og gav respondentene mulighet til å dele sine betraktninger uavhengig av forhåndsdefinerte kategorier. I arbeidet med analysen ble kategoriene delt opp i mer detaljerte underkategorier, og utsagn fra intervjuene ble plassert i ulike underkategorier. På denne måten kunne jeg sammenligne ulike respondenters utsagn om et og samme fenomen/kategori. Denne tilnærmingen til analyse av data bidrar til å styrke dataenes validitet og reliabilitet, nærmere beskrevet i kapittel 4.3. Tabell 4-1 illustrerer hvordan jeg systematisk har vurdert datamaterialet gjennom kategorisering og sammenbinding, hele tiden med utgangspunkt i teori.

Tema/ teoretisk grunnlag	Kategori	Spørsmål/ underkategorier	R1	R2	R3	osv
Galbraith – struktur og laterale kapabiliteter Netverkteor	Resultat av utvidet	Er utvidet ledermøte en arena der du blir bedre kjent med ledere fra andre områder? - Kjennskap mellom kommunedirektør og kommunalsjefsnivået				

		- Horisontal kjennskap på kommunalsjefsnivået				
		Hvilke andre områder i kommunen kjente du best fra før/hvilke områder har du samarbeidet mest med?				
		Påvirker tradisjon for samarbeid hvor stor grad av samhandling dere har med andre områder i dag?				
Koordinering	Galbraith – Laterale kapabiliteter	Resultat av utvidet ledermøte Trappetrinn-modell nivå 2 – Sakkunnskap om andre	Har utvidet ledermøte gitt deg bedre oversikt over hvilke ressurser (kompetanse, folk) som finnes i de andre områdene, ressurser som kan ha betydning for oppgaveløsning i ditt eget område?			
			Har utvidet ledermøte bidratt til at du ser etter ressurser i andre områder når du skal løse en større oppgave i ditt eget område			
			Har utvidet ledermøte bidratt til at du ser etter ressurser i andre områder når du skal løse en større oppgave i ditt eget område			
	Galbraith – Strategi, struktur, prosess/laterale kapabiliteter		Hovedsatsingsområder i kommuneplanens samfunnsdel ble satt på dagsorden i utvidet ledermøte i 2021. Har disse møtene hatt betydning for din forståelse av felles mål for hele Kristiansand kommune?			
Galbraith – Struktur og prosess/ laterale kapabiliteter		Resultat av utvidet ledermøte Trappetrinn-modell nivå 4 - Arbeidsfellesskap	Erfarer du at det av og til/ofte kan være behov for samarbeid eller samordning mellom ditt ansvarsområde og andre ansvarsområder i andre direktørområder? Er dette i så fall et behov du har blitt mer klar over som følge av utvidet ledermøte?			
			Har deltakelse på utvidet ledermøte bidratt til at du i større grad tar initiativ til å utvikle tjenester i samarbeid med andre områder?			
			Er du villig til å dele ressurser og kompetanse fra eget område med andre områder?			
			Prosjekter på tvers av områder kan føre til at ledere i andre områder får økt innflytelse i ditt område. Det kan også innebære at du mister noe av beslutningsmyndigheten i eget område. Kan du kjenne deg igjen i dette?			
			Har du opplevd å få mer innflytelse i andre områder som følge av utvidet ledermøte?			
	Netverksteori - AFMS	Strukturen dringen	Vet du hvorfor det ble etablert en ny møtearena for direktører og kommunalsjefer i den nye kommunen?			

		Har du mulighet til å påvirke hvilke tema og prosjekter som settes på agendaen i utvidet ledermøte? Har du hatt mulighet til å påvirke gjennomføringen av møtene?				
		Hva er forventningen til deg som deltaker i utvidet ledermøte?				
		På hvilken måte blir informasjon fra utvidet ledermøte formidlet videre til enhetsledere og avdelingsledere i ditt område				
	Galbraith – Strategi, struktur	Faktorer som fremmer/ hemmer samhandling	Har tematisering av kommuneplanens samfunnsdel i utvidet ledermøte påvirket hvordan du forstår ditt eget område sin rolle i kommunens felles innsats i møte med samfunnsflokene			
	Galbraith – Belønningssystem og kultur		Underkategori: - Strategi og struktur			
	Galbraith – Strategisk personalforvaltning		Kan du gi eksempel på gode prestasjoner på tvers av områder som har fått oppmerksomhet og anerkjennelse (heder og ære) på utvidet ledermøte. Løftes disse historiene frem som eksempler til etterfølgelse på utvidet ledermøte			
			Underkategori: - Belønningssystem og kultur			
			Hvilken erfaring har du med nettverk og/eller prosjekter på tvers av områder.			
			Underkategori: - Strategisk personalforvaltning			
		Annet	Er det andre sider eller effekter av utvidete ledermøte som du ønsker å trekke frem, dvs annet som ikke kommer frem i spørsmål jeg har stilt?			

Tabell 4-1

Analysemodell benyttet til kategorisering av data fra intervju

4.5 Etiske hensyn – Om å forske på egen organisasjon

Undersøkelsen foregår på min egen arbeidsplass, og nærheten til forskningsobjektet gir meg noen etiske refleksjoner som spiller inn ved valg av undersøkelsesdesign. Fordelen med å forske på egen organisasjon er at jeg besitter førstehåndskunnskap og det er enklere å få tilgang til informasjon, både i form av respondenter og relevante dokumenter. Samtidig kan det være en utfordring at jeg kan ha gjort meg opp meninger som kan påvirke mine analyser av dataene. Jeg har valgt respondenter som tilhører andre områder enn det området jeg selv arbeider i, og ingen av respondentene er i min egen lederlinje. Jeg må likevel være bevisst på det som Jacobsen omtaler som intervjuereffekten (Jacobsen 2018:242), altså faren for at den som intervjues blir påvirket av meg som intervjuer. Jeg har med meg mine subjektive opplevelser når jeg beskriver planlegging og gjennomføring av utvidet ledermøte, og jeg må erkjenne at dette kan påvirke mine analyser til tross for at jeg så langt som mulig har etterstrebet å arbeide objektivt metodisk. Jeg må være bevisst på at jeg kan ha noen «blinde flekker» ettersom jeg selv tilhører den organisasjonen som jeg undersøker.

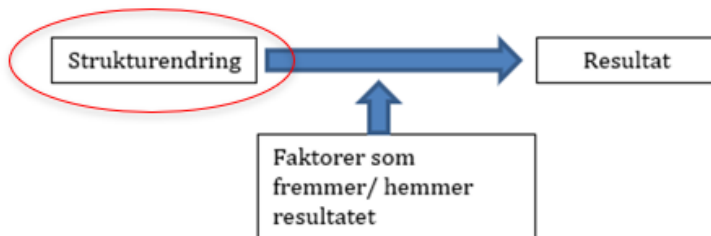
I dette kapittelet har jeg begrunnet valg av metode og undersøkelsesdesign og forklart hvordan jeg skal gjennomføre prosess-sporing. Jeg har vist hvordan jeg skal innhente nødvendig datamateriale for å gjennomføre undersøkelsen, og hvordan jeg skal bearbeide og analysere dataene. I neste kapittel skal jeg presentere funnene som jeg har gjort i undersøkelsen.

5 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg presentere hvilke funn jeg har gjort i denne undersøkelsen. Med utgangspunkt i dokumentanalyser og intervju materialet vil jeg i første del av kapittelet gi en detaljert beskrivelse av hvordan utvidet ledermøte har vært planlagt og gjennomført i perioden 2020-2021. Her vil jeg også presentere hvilke konkrete grep som er gjort for å fremme integrasjonsprosesser blant direktører og kommunalsjefer.

I andre del av kapittelet vil jeg presentere resultater av utvidet ledermøte, det vil si resultater i form av sporbare konsekvenser av økt samhandling. Disse funnene knyttes til resultat-boksen i analysemodellen. Resultatene måles opp mot trappetrinnmodellen for utvikling av samhandling, som presentert i kapittel 3.3.3, figur 3-2. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av funn sett i lys av trappetrinnmodellen.

Jeg starter med beskrivelser av selve strukturendringen. I henhold til første del av analysemodellen (illustrert ved rød sirkel) skal jeg her gi en detaljert beskrivelse av hvordan utvidet ledermøte er organisert og gjennomført i perioden 2020-2021. På den måten skal jeg kartlegge om det er trekk ved planlegging, gjennomføring og/eller møteledelse som bidrar til å utvikle en mer integrert organisasjon



(Kopi av) Figur 4-1

En forenklet utgave av analysemodell i figur 3-4

5.1 Organisering og ledelse av utvidet ledermøte

Nettverksledelse utgjør et teoretisk grunnlag for å analysere utvidet ledermøte, dette er nærmere beskrevet i kapittel 3.2 *Nettverk og nettverkledelse*. Gjennom nettverksledelse arbeides det målrettet for at ledere fra ulike områder skal bli kjent med hverandre, utvikle samarbeidsrelasjoner og bli et arbeidsfellesskap i møte med felles utfordringer. Fra nettverkslitteraturen vet vi at deling av ansvar og felles utvikling av løsninger krever kjennskap, tillit og kultur for samarbeid (Jacobsen & Thorsvik 2019:221). Agranoffs fire

ledelsesfunksjoner for nettverksledelse (beskrevet i kapittel 3.2 *Nettverk og nettverksledelse*) er en rød tråd for presentasjon av strukturendringen.

5.1.1 Aktivisering

Som beskrevet i kapittel 2.3 så ble utvidet ledermøte etablert som et tiltak som man håpet ville gi effekter i form av mindre silo-tenkning og utvikling i retning av en mer integrert organisasjon. Dette bekrefter også kommunedirektøren i sitt intervju når hun sier at hun regner kommunalsjefsnivået som en sentral del av kommunens strategiske toppledelse, og at hun ønsket en felles møtearena sammen med dem.

«Vi tenkte at utvidet ledermøte kan ha en effekt for å sveise kommunen mer sammen da, på toppnivå. At det kunne være et tiltak for å motvirke den sektoriseringen, eller at man satt i eget område og løste problemer for seg selv istedenfor å se at man er en del av et hele».

(sitat Kommunedirektør)

Kommunedirektørens uttalelse viser til ledelsesfunksjonen aktivisering, en av fire ledelsesfunksjoner som ifølge Agranoff (2012) beskriver nettverksledelse. Aktivisering handler om hvordan et nettverk kommer i gang, hvem som tar initiativet, hvem som blir med og hvorfor akkurat disse. Alle kommunens direktører og kommunalsjefer deltar i utvidet ledermøte, og kommunedirektøren uttaler at ved å inkludere alle så *«får vi forhåpentligvis mer eierskap til felles utfordringer»* (sitat kommunedirektør).

Ledelsesfunksjonen aktivisering handler også om å identifisere og ta i bruk de riktige ressursene, samt innlemme disse. Vi har sett at kommunedirektøren var tydelig på at kommunens strategiske toppledelse skulle delta i utvidet ledermøte. Som vist i tabell 5.1 så har stabsområdene (organisasjon, økonomi, samhandling og innovasjon) betydelig færre fast ansatte sammenlignet med tjenesteområdene. Dette er ikke hensyntatt i forhold til antall representanter i utvidet ledermøte, og antall deltakere pr område er relativt likt uavhengig av tilhørighet til stabs- eller tjenesteområde. Antall representanter pr område kan forklares med at det er område-direktørens ledergrupper som deltar i utvidet ledermøte.

Område	Antall fast ansatte	Antall deltakere i utvidet ledermøte
Kommunedirektør	Ikke aktuell	1
By- og stedsutvikling	715	9
Helse og mestring	4108	8
Organisasjon	141	8
Oppvekst	3280	7
Samhandling og innovasjon	32	5
Økonomi	79	5
Kultur og innbyggerdialog	281	4
Hovedtillitsvalgte	Ikke aktuell	4
Hovedverneombud	Ikke aktuell	1
Totalt	8636	52

Tabell 5-1 Antall deltakere (direktør og kommunalsjefer) i utvidet ledermøte sortert pr område.
Antall fast ansatte pr område er innhentet fra lønnsavdelingen pr 12.04.2022.

I intervju sier alle kommunalsjefene at de tror utvidet ledermøte ble etablert som et tiltak for å bidra til økt samhandling mellom områdene, noe følgende uttalelser illustrerer.

«Nei, det var vel litt av det der med å få litt bedre samspill på tvers da. Få bort litt av den silo-tenkningen som har vært hele konstruksjonen av den nye kommunen, at vi skulle være på lag og jobbe på tvers og ikke jobbe i hver vår silo»
(Sitat kommunalsjef)

«Jeg har jo fått den forståelsen at det er fordi man skal ta et felles eierskap videre, og dra den nye kommunen i den rette retningen da. Og at det har vært et ønske. Og det er helt nødvendig». (Sitat kommunalsjef)

«Ja, det tror jeg handlet om både kommunereformen og at en måtte bygge et felles nytt fundament og bli kjent med hverandre, og så var det vel også veldig fokus på dette med samfunnsflokke som en måtte løse i fellesskap».
(Sitat kommunalsjef)

Jeg kan ikke si at jeg klarer å tenke noe annet enn at det skulle skape bedre samhandling og kjennskap på tvers, og at det skulle utvikles strukturer som gjør at vi lettere samhandler på tvers og snakker sammen».

(Sitat kommunalsjef)

Vi ser med dette at kommunalsjefenes forståelse av hvorfor utvidet ledermøte ble etablert og hva man ønsker å oppnå med dette, samsvarer med intensjonen bak opprettelsen av møtet.

Gjennom dokumentanalyser har jeg ikke funnet beskrivelser av en eksplisitt programteori som lå til grunn for valget om å innføre utvidet ledermøte. En programteori forklarer hvordan utvidet ledermøte kan bidra til en kjede av resultater som gir de tiltenkte eller faktiske konsekvensene i form av økt samhandling.²

Kommunedirektørens uttalelse tyder på at innføring av utvidet ledermøte er basert på en mer implisitt teori, eller en ide om hvordan man skulle oppnå en bestemt effekt i form av mer integrasjonsorientert ledelse på direktør- og kommunalsjefsnivå. Da jeg ikke har funnet beskrivelser av hvordan man konkret har tenkt i forhold til årsak-virkning kan tiltaket fremstå som noe tilfældighetsbasert og at man mer eller mindre håpet at utvidet ledermøte ville ha effekt. Det nærmeste jeg kommer en skriftlig programteori er drøftingsnotatet til kommunedirektørens ledergruppe datert 13.12.2019, der alle de ulike ledermøtene, inkludert utvidet ledermøte, er kort beskrevet i forhold til mål, innhold, deltakelse og form (beskrevet i kapittel 2.3 *Utvidet ledermøte*).

5.1.2 Fokusering og prioritering

Et tydelig mandat for utvidet ledermøte er i tråd med ledelsesfunksjonen fokusering og prioritering, den andre ledelsesfunksjonen som ifølge Agranoff (2012) beskriver nettverksledelse. Fokusering og prioritering handler om utvikling av visjoner, retningslinjer og forpliktelser for nettverket. Vi har sett at kommunedirektøren er tydelig på hva som er formålet med utvidet ledermøte, og mål og hensikt med utvidet ledermøte er klart og tydelig

² Referanse til programteori: Develop programme theory/ theory of change,

https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/define/develop_programme_theory. Lest 15.04.2022

beskrevet. Kommunalsjefene som har deltatt i denne undersøkelsen bekrefter også hensikten med utvidet ledermøte.

Planlegging av utvidet ledermøte bygger på drøftingsnotat til kommunedirektørens ledergruppe (datert 13.12.2019) som sier at utvidet ledermøte skal være et sted man jobber sammen, har reelle diskusjoner og problemløsning i motsetning til enveis kommunikasjon og informasjonsformidling. Strategiske tema som krever flerfaglig tilnærming settes på dagsorden, og dagsorden er planlagt i henhold til en tidslinje som gir reell innflytelse og passer med kommunens øvrige årshjul. Utvidet ledermøte legger slik til rette for å arbeide sammen om strategiske satsinger og skape en ledelseskultur der direktører og kommunalsjefer tar et felles ansvar for saker som utvikles på tvers av områder.

Utvidet ledermøter har i perioden 2020-2021 funnet sted digitalt eller på ulike hotell i Kristiansand. Møtene har hovedsakelig hatt en varighet på 2 timer, i etterkant av kommunedirektørens ledermøter på mandager fra kl 14-16. Enkelte digitale møter har hatt noe kortere varighet. I 2020 var dagsorden preget av etablering av den nye kommunen; nye overordnet strategier skulle utarbeides, (kommuneplanens samfunnsdel, arbeidsgiverstrategi), og ledere skulle bli kjent med ny organisasjonsstruktur og arbeidsprosesser (samspillmodell og økonomiplanprosess). Direktører og kommunalsjefer ble blitt gitt mulighet til å involvere seg og komme med innspill til hvordan utvidet ledermøte kan være en effektiv mekanisme for å nå målet om en mer integrert kommuneorganisasjon. Dette ser vi i februar 2020-møtet der tema var mål for ledermøtene, og november 2020-møtet der tema var samspillmodellen (samspillmodellen er nærmere beskrevet i kapittel 2.2 *Samspillmodellen*).

Fra 2021 har dagsorden for utvidet ledermøter i stor grad vært temabasert med utgangspunkt i hovedsatsingsområdene i kommuneplanens samfunnsdel (*attraktiv og miljøvennlig, inkluderende og mangfoldig, skapende og kompetent*), økonomiplanprosessen og kommunens verdier «på lag, på stell, på hugget». Dette er en systematikk som er planlagt videreført i 2022.

Tabell 5-2 viser en samlet oversikt over utvidet ledermøter gjennomført i perioden 2020-2021, samt plan for utvidet ledermøter i 2022. Hovedsatsingsområdet i kursiv peker på hvilken del av kommuneplanens samfunnsdel som møtets tema er hentet fra.

Måned	Dato	Dagsorden 2020	Dato	Dagsorden 2021	Dato	Planlagt dagsorden 2022
Januar			25.1.21	<i>Attraktiv og miljøvennlig:</i> Klimabudsjett Digitalt møte	24.01.22	<i>Attraktiv og miljøvennlig:</i> Kommuneplanens arealdel Digitalt møte
Februar	3.2.20	Mål for ledermøtene Fysisk oppmøte				
Mars	30.3.20	Avlyst	22.3.21	Koronasituasjonen; Informasjon om tiltak og konsekvenser Digitalt møte (kun 1 time)	28.-29.3.22	<i>Inkluderende og mangfoldig:</i> Levekår og sosial ulikhet samt oppstart økonomiplan Lunch til lunch- samling
April	27.4.20	Kommuneplan/ økonomiplan Digitalt møte, gruppevis		Utsatt til september	25.4.22	<i>Skapende og kompetent:</i> Kommunen som regional utviklingsaktør
Mai		Ingen møter				
Juni	22.6.20	Arbeidsgiver-strategi Digitalt møte, gruppevis				
Juli		Ingen møter				
August	27.8.20	Økonomiplan-seminar Fysisk oppmøte	26.8.21	Økonomiplanarbeid Fysisk oppmøte	25.08.22	Økonomiplan-seminar
September			27.9.21	<i>Skapende og kompetent:</i> Innovasjon og innovasjonskultur Digitalt møte		
Oktober		Møte utsatt til november	25.10.21	<i>Inkluderende og mangfoldig:</i> Programmet Flere i arbeid Fysisk oppmøte		
November	9.11.20 (utsatt)	Samspills-modellen Digitalt møte, gruppevis			28.11.22	<i>Inkluderende og mangfoldig:</i> Programmet Flere i arbeid

Desember	13.12.20	Årsslutt 2020 Digitalt møte	6.12.21	Tema er knyttet til kommunens verdier – På lag, på stell , på hugget: Etikk og antikorrupsjon Fysisk oppmøte	12.12.22	Skapende og kompetent: Kunnskapsbasert praksis i Kristiansand kommune
----------	----------	--------------------------------	---------	---	----------	---

Tabell 5-2 Oversikt over gjennomførte og planlagte utvidet ledermøter i perioden 2020-2022

Kommunedirektøren sier om sin egen rolle i møtene at det er viktig at hun er synlig i møtene, og at hun derfor innleder, oppsummerer eller sier noe om en sak i møtene. Dette begrunner hun med at kommunedirektørens ledergruppe skal gå foran med et godt eksempel, og at «*det vi står for på toppen skal sildre ut til organisasjonen*» (sitat kommunedirektøren). Leder av arbeidsutvalget bekrefter at kommunedirektøren har en synlig rolle i møtene, og at hun involveres i planleggingen av møtene når tema og forslag til innhold presenteres for kommunedirektørens ledergruppe. Avhengig av tema deltar kommunedirektøren også i korte avklaringsmøter. Ved enkelte tema har hun deltatt mer aktivt i planlegging av møtene, for eksempel da etikk og antikorrupsjon var tema.

I hvilken grad tema fra utvidet ledermøte videreformidles til enhetsledere og avdelingsledere avhenger av hvor relevant den enkelte kommunalsjef vurderer at tema er. Videreformidling av tema fra utvidet ledermøte avhenger også av organisasjonsstrukturen i de ulike områdene. I intervjuene kommer det frem at områder med et veldig stort lederspenn³ i mindre grad videreformidler informasjon fra utvidet ledermøte sammenlignet med områder der lederspennet er mindre. Flere kommunalsjefer uttaler at informasjon fra utvidet ledermøte ikke kan direkte videresendes til enhetsledere og avdelingsledere, men informasjonen må bearbeides slik at den blir meningsfull og relevant for enhetsledere i deres arbeidshverdag. En kommunalsjef uttrykker at enhetsledere står tettere på daglig drift og at det er kommunalsjefens ansvar å sørge for å oversette hva overordnede strategier betyr i praksis, slik at dette kan følges opp i linjen.

«Det blir veldig silt. Som kommunalsjef handler vår jobb veldig mye om å oversette strategier fra nivå 1 til nivå 3 (..). Vi kan ikke bare sende dette til enhetsledere, men vi må oversette det

³ Med lederspenn menes i denne sammenheng antall personer som en leder har personalansvar for.

og gjøre det mer meningsfullt for dem. Og det tenker jeg er det samme med kommuneplan og alt planarbeid at vi kan jo ikke bare sende det videre til dem, men vi må knytte prosesser til det, vi må jobbe med det. Så det er jo ikke slik at man bare informerer eller videresender at dette skjedde på sist utvidet ledermøte. Men det er jo en sum av det som skjer der som må oversettes». (sitat kommunalsjef)

5.1.3 Mobilisering

For å utvikle mer integrasjonsorientert ledelse er det nødvendig at kommunens toppledelse ser en strategisk helhet (Hornstrup og Storch 2021), at direktører og kommunalsjefer er enig i hvilken rolle utvidet ledermøte har, og hva man forsøker å oppnå med dette. Videre må det skaffes tilveie tilstrekkelige ressurser, herunder bidrag fra de ulike områdene i forhold til økonomi, kompetanse og arbeidskraft. Undersøkelser viser at det arbeides målrettet med aktiv involvering av deltakere i planlegging og gjennomføring av møtene. Dette er i tråd med ledelsesfunksjonen mobilisering, som Agranoff (2012) beskriver som den tredje ledelsesfunksjonen i nettverkledelse. Jeg skal nå gi en beskrivelse av hvordan deltakere involveres i planlegging og gjennomføring av utvidet ledermøte.

Arbeidsutvalget bruker forankringslinjene aktivt ved utarbeidelse av forslag til årshjul samt ved planlegging av det enkelte møte. Kommunedirektørens ledergruppe vedtar årshjul for utvidet ledermøte og øvrige felles ledersamlinger hvert år. På denne måten sikres både eierskap til møtene, og det gis anledning til at direktørene kan drøfte hvilke strategiske tema som skal settes på agendaen til utvidet ledermøte. Alle kommunalsjefene bekrefter i intervju at de i varierende grad har mulighet for å påvirke innhold og gjennomføring av møtet. En av kommunalsjefene sier at direktøren ber om innspill fra sin ledergruppe før årshjulet behandles i kommunedirektørens ledermøte. En annen kommunalsjef etterspør en mer systematisk involvering av kommunalsjefnivået ved planlegging av tema til årshjul for ledermøter. Dette tyder på en ulik praksis i hvordan ulike direktører involverer sine ledergrupper (det vil si kommunalsjefer) ved planlegging av årshjul for ledermøter. To andre kommunalsjefer sier at de har muligheten til å komme med innspill, men at de har mer enn nok av andre oppgaver så dette er ikke noe de prioriterer å bruke tid på. Dette tyder på at interessen for å bidra ved planlegging og gjennomføring av utvidet ledermøte er noe ulik mellom ulike kommunalsjefer.

3.februar 2020 ble første utvidet ledermøte i den nye kommunen gjennomført på folkebiblioteket i Kristiansand sentrum. Tema for møtet var mål for denne nye møtearenaen, og det ble gjennomført et gruppearbeid der lederne ble bedt om å gi innspill på spørsmålet om «hvordan bruke utvidet ledermøte for å komme dit vi vil som organisasjon?». Resultatene fra gruppearbeidet samsvarer i stor grad med anbefalingene i drøftingsnotatet til kommunedirektørens ledergruppe 13.12.2019. Oppsummeringen viser at direktørene og kommunalsjefene selv gav uttrykk for at (utklipp fra internt notat - Oppsummering kafedialog-Hvordan bruke utvidet ledermøte, 3.februar 2020): *«Utvidet ledermøtet bør bruke tid på overordnede strategiske diskusjoner, det er viktig å komme tidlig inn slik at man får en reell mulighet til å påvirke prosessene og diskusjonene, og det er viktig at alle har felles kunnskapsgrunnlag på et visst nivå. Utvidet ledermøte er en viktig forankringsarena for strategisk retning og mål, og ikke minst hvordan strategier skal omsettes til praksis (..) Utvidet ledermøte bør være en arena for å utvikle felles kultur og ledelsesverdier. For å lykkes med å bygge felles kultur er det viktig å bli bedre kjent, vite mer om hverandres fagområder og utfordringer».*

Oppsummeringen viser at direktører og kommunalsjefer fikk mulighet til å komme med innspill, og at de på dette tidspunkt var enige i mål for utvidet ledermøte, samt hvordan utvidet ledermøte skulle gjennomføres for å støtte opp under dette målet.

Kommunens egne ressurser benyttes i stor grad ved planlegging og gjennomføring av møtene. Aktuelle områderepresentanter inviteres inn i planleggingen av møtene, og disse får på den måten et sterkere eierskap til tema i møtet. Erfaringen viser at disse områderepresentantene i større grad engasjerer seg i dialog og gruppearbeid under møtene. Både direktører, kommunalsjefer og andre interne fagpersoner bidrar med faglige innlegg, kompetanse- og erfaringsdeling i møtene. Før det enkelte møte spiller ulike områderepresentanter inn aktuelle problemstillinger, målkonflikter eller nærliggende tema som krever flerfaglig tilnærming. På denne måten kobles de ulike tjenesteområdene på planleggingen, får mulighet til å påvirke møtets innhold og oppfordres tydelig til å bidra aktivt i møtene. Tema knyttes alltid opp mot konkrete eksempler fra kommunen, og disse danner utgangspunkt for dialog og gruppearbeid. Eksterne ressurser hentes inn ved behov for å sikre felles kunnskapsløft for deltakerne i møtet. Gjennomføringen av møtene preges av en klar forventning om at den enkelte deltaker skal delta aktivt i møtene. I intervju svarer 2 av 6 kommunalsjefer at forventningen til dem som deltaker er å bidra med faglige betraktninger fra eget fagområde, mens 4 av 6 kommunalsjefer

svarer at forventningen til dem som deltaker er å stille forberedt til møtene og være en aktiv deltaker. Sitatene under illustrerer at det er ulik forståelse av forventningene til deltakerne i møtet.

«Det er vel å bidra med det som vi står for innenfor vårt ansvarsområde, tenker jeg. Hverken mer eller mindre. Det er jo ikke noe særlig annet vi kan bidra med».

(sitat kommunalsjef)

«At jeg skal være aktiv og at jeg skal bidra inn med (område-)perspektivet. Det tror jeg absolutt, min bit. Og også lytte selyfølgelig, og forstå og lete etter sammenhenger på tvers og sånt». (sitat kommunalsjef)

Det informeres om møtene i god tid slik at deltakerne har mulighet til å forberede seg til aktuelt tema. Alle deltakere har tilgang til teams-området der program og presentasjoner er tilgjengelig. I tillegg oppdateres outlook-innkallingen med program, og det publiseres av og til, men ikke alltid, nyhetssaker på kommunens intranettside i forbindelse med møtene. Etter hvert enkelt møte blir alle deltakere oppfordret til å besvare en evaluering av møtet der man kan gi tilbakemelding på både form og innhold, samt komme med forbedringsforslag til planlegging av fremtidige møter.

Gruppearbeid har i stor grad preget samlingene, og har vært et grep for å tilrettelegge for aktiv deltakelse. Gruppene settes sammen av deltakere på tvers av områder, og fungerer dermed som en viktig integrasjonsprosess som legger til rette for at kommunalsjefene kan bygge samarbeidsrelasjoner med ledere fra andre direktørområder. Ønsket om mindre gruppearbeid er imidlertid en trend som går igjen i flere evalueringer etter ulike utvidet ledermøter.

«Så du blir jo litt kjent i gruppearbeid, men så er ikke jeg veldig glad i gruppearbeid, så i 2021 har det vært litt komplisert. Men ja, man blir jo bedre kjent, og det må jo være litt av poenget, at man har tema som engasjerer litt på tvers og sporer til diskusjon på tvers og at man sitter der sammen med noen andre enn dem man jobber med til vanlig».

(sitat kommunalsjef)

Gruppearbeid tar ofte utgangspunkt i felles refleksjon rundt åpne spørsmål og problemstillinger på tvers av områder, arbeid med case eller ulike former for

problemløsninger knyttet opp mot tema i det enkelte møte. Gruppearbeid brukes også for å gi innspill til ulike planer og strategier. Med unntak av kommunedirektøren deltar alle direktørene i gruppearbeidet. Flere kommunalsjefer er opptatt av gjennomføringsperspektivet, og peker på nødvendigheten av å være konkret på hvilken problemstilling eller målkonflikt som skal drøftes i gruppearbeidet da det er vanskelig å engasjere seg dersom tema er svært overordnet.

«På de utvidet ledermøtene hvor du da har hatt på agendaen at man faktisk får problemstillinger der man synliggjør faktisk at den eneste måten å komme i mål på er å samhandle. Og noen av de har vært utrolig bra på det området. Men igjen, agendaen.. det er kanskje en måte å se det på. Agendaen gir på en måte de resultatene en ønsker, og de møtene der det har vært agenda som viser hvordan en kan samhandle best mulig opp mot en konkret problemstilling. Der bidrar folk veldig mye mer enn om du svever oppe i samfunnsdelen».

(Sitat kommunalsjef)

Som følge av Covid-19 pandemien har restriksjoner for møtevirksomhet tidvis stått i veien for fysisk oppmøte. Da har gruppearbeid funnet sted i digitale grupperom (breakout-rooms i Teams) og ved hjelp av digitale samhandlingsverktøy som mentimeter og miro. På den måten har det fortsatt vært mulig å møtes i mindre grupper, være aktivt deltakende og jobbe sammen om spørsmål og problemstillinger på tvers til tross for møterestriksjoner og overgang til en digital plattform. Funn fra intervjuene tyder imidlertid på at lederne ikke har opplevd den samme nytten av å treffes digitalt, og det formidles en tretthet knyttet til digitale møter og digitalt gruppearbeid på tvers av områder. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 6.2.6 *Covid-19 pandemien*.

5.1.4 Syntetisering

Den fjerde ledelsesfunksjonen som Agranoff peker på er syntetisering som handler om organisasjonsform for den daglige driften av utvidet ledermøte og hvordan man ivaretar forandringer over tid. Det må tilrettelegges for et miljø der produktiv interaksjon kan foregå mellom deltakerne til tross for at deltakerne kan ha motstridende mål og ulike perspektiver eller ulike verdier for å oppnå den strategiske hensikten med nettverket.

Kommunedirektøren har delegert ansvaret for planlegging og gjennomføring av utvidet ledermøte til direktørområdet Samhandling og innovasjon. Det er opprettet et arbeidsutvalg bestående av tre representanter fra de tre stabsområdene, og arbeidsutvalget samarbeider om planlegging og gjennomføring av møtene. Ved årsslutt gjennomføres en evaluering før forslag til nytt årshjul utarbeides og presenteres for kommunedirektørens ledergruppe.

Arbeidsutvalget benytter forankringslinjene i organisasjonen aktivt, og planlegging av møtene gjennom året justeres i henhold til innspill innhentet i evalueringer etter hvert møte. På denne måten sikres en kontinuerlig læring og tilpasning av ledermøtene.

I oktober 2021 ble det sendt ut en evaluering av utvidet ledermøter i perioden 2020-2021. Alle direktører og kommunalsjefer samt fire hovedtillitsvalgte og et hovedverneombud fikk undersøkelsen tilsendt. 18 personer besvarte undersøkelsen. Lederne ble bedt om å vurdere i hvilken grad (fra 1-5 der 1 er helt uenig, og 5 er helt enig) utvidet ledermøte gir anledning til å:

- Møte felles utfordringer på en samordnet måte: Gjennomsnittlig svar 2,67
- Gi innspill til felles strategier: Gjennomsnittlig svar 3.22
- Skape samarbeidsrelasjoner på tvers av områder: Gjennomsnittlig svar 3
- Ta opp viktige saker og temaer for mitt ledernivå: Gjennomsnittlig svar 3.39

Evalueringen viser de som besvarte evalueringen er hverken enig eller uenig i at utvidet ledermøte bidrar til å skape samarbeidsrelasjoner på tvers av områder, og litt uenig/hverken enig eller uenig i at utvidet ledermøte gir anledning til å møte felles utfordringer på en samordnet måte. Evalueringen viste også at det er ønske om flere faglige innlegg og praktiske eksempler, i tillegg etterspørres eksterne bidrag. Noen ledere svarer at de opplever det vanskelig å koble seg på tema utenfor deres kompetansefelt i utvidet ledermøte. Dette er interessante funn sett opp mot hva kommuneledelsen har definert som mål med utvidet ledermøte.

Etter evalueringen behandlet kommunedirektørens ledergruppe i februar 2022 saken *Årshjul ledermøter 2022 – Ledermøtenes form og innhold* og drøftet formålet med utvidet ledermøte fremover, hvilken tematikk og form møtene skal ha og hvorvidt områdene i større grad skal få et større ansvar for faglige innhold i møtene. De tok også stilling til hvordan utvidet ledermøte best kan innrettes for å fremme samhandling og samtidig oppleves relevant for ledere på tvers

av områder. Evaluering av møtene samt ny vurdering av hensikt, form og innhold i kommunedirektørens ledergruppe peker på lederfunksjonen syntetisering.

5.2 Oppsummering av funn knyttet til strukturendringen

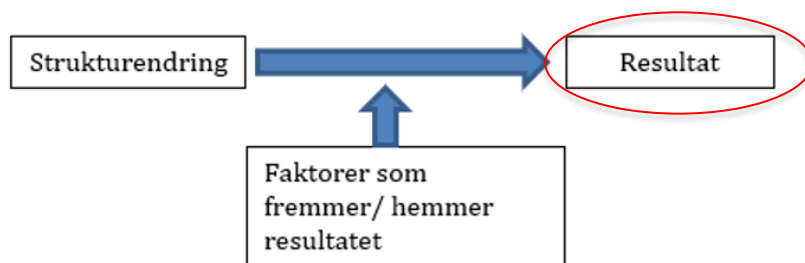
Trekk ved møteledelse sorterer inn i struktur-boksen i analysemodellen (figur 3-3), og i henhold til Agranoffs fire ledelsesfunksjoner jeg har i det foregående vist hvordan nettverksledelse har vært aktivt benyttet ved organisering og gjennomføring av utvidet ledermøte for å gi resultater i form av en mer integrert organisasjon. Ved å sette felles mål på dagsorden, planlegge målrettet integrasjonsprosesser og involvering av deltakere har man utøvet en form for nettverksledelse som bidrar til sterkere eierskap til felles mål og en mer integrert toppledelse i Kristiansand kommune. På denne måten kan nettverkledelse være selve programteorien for tiltaket da man ved å utøve nettverkledelse på utvidet ledermøte kan oppnå effekt i form av økt samhandling.

- Kommunedirektøren tok initiativet til å etablere utvidet ledermøte, og ville at den samlede strategiske toppledelsen (direktører og kommunalsjefer) skulle delta fordi det ble vurdert behov for et større eierskap til felles utfordringer (Ledelsesfunksjon aktivisering).
- Kommunedirektøren er tydelig på hva som er formålet med utvidet ledermøte, og mål og hensikt med utvidet ledermøte er klart og tydelig formidlet til deltakerne. Hovedsatsingsområder i kommuneplanens samfunnsdel er satt på dagsorden (Ledelsesfunksjon fokusering og prioritering).
- Direktører og kommunalsjefer involveres aktivt i planlegging og gjennomføring av møtene, og det tilrettelegges målrettet for aktiv deltakelse i møtene (Ledelsesfunksjon mobilisering).
- Planlegging og praktisk gjennomføring av møtene er delegert til et arbeidsutvalg. Forankringslinjene benyttes aktivt. Innhold og form på møtene justeres ved behov i henhold til evalueringer (Ledelsesfunksjon syntetisering).

I utvidet ledermøte er ledelsesfunksjonene fokusering, prioritering og mobilisering mest vektlagt. Det er en forutsetning for måloppnåelse at deltakerne vet hvorfor de er samlet og hva som er målet med dette. Vi har sett at hovedsatsingsområder fra kommuneplanens

samfunnsdel gjennomsyrrer årshjul og tema for møtene, og mobilisering benyttes aktivt for å legge til rette for at deltakerne i størst mulig grad tar en aktiv rolle i møtene. Vi ser med dette at det utøves nettverksledelse i henhold til Agranoff sin definisjon som er tidligere presentert i kapittel 3.2; «a concept that describes the process of facilitating and operating in multiorganizational arrangements to solve problems that cannot be solved, or solved easily, by single organizations» (Agranoff 2012:2). I denne sammenheng peker «organizations» til ulike tjenestoområder i Kristiansand kommune.

5.2 Sporbare konsekvenser av økt samhandling



(Kopi av) Figur 4-1

En forenklet utgave av analysemodellen i figur 3-4

I første del av kapittel 5 har jeg presentert strukturendringen, og jeg vil nå gå videre til presentasjon av funn i analysemodellens resultat-boks. Dette er illustrert ved en rød sirkel i analysemodellen (over). I dette delkapittelet skal jeg presentere hvilke resultater strukturendringen utvidet ledermøte har gitt i perioden 2020-2021. Resultater måles opp mot trappetrinnmodellen for utvikling av samhandling (figur 3-2).

5.2.1 Resultater på trinn 1. Personkjennskap; Relasjon og tillit



Et sentralt funn i denne undersøkelsen er kommunedirektørens uttalelse om at hun har blitt bedre kjent med sine kommunalsjefer som følge av utvidet ledermøte. Til tross for pandemihåndtering, digital gjennomføring av møter og at hun opplever at hun har blitt mindre kjent med kommunalsjefene enn hva hun skulle ønske, så sier kommunedirektøren at hun «*har fått et nærmere forhold til dem og lærer navnet på dem*» (sitat kommunedirektøren).

Flere kommunalsjefer bekrefter at utvidet ledermøte har bidratt til at kommunedirektøren er blitt mer kjent i organisasjonen, og at både kommunalsjefer og enhetsledere (sistnevnte deltar ikke på utvidet ledermøte) har blitt bedre kjent med kommunedirektøren. En kommunalsjef uttaler i intervju at i motsetning til i gamle Kristiansand der det var mer sjeldent at enhetsledere hadde noe forhold til rådmannen, opplever hun nå at enhetsledere kan referere til kommunedirektøren. Dette kan forklares ved at kommunalsjefene i større grad enn tidligere formidler en kjennskap til kommunedirektøren.

«Gjennom utvidet ledermøte har kommunedirektøren bidratt til en større nærhet til linja»
(sitat kommunalsjef)

«Kommunen har blitt mye større, vi er blitt mange flere. Men likevel har den bidratt til mer nærhet mellom nivåene» (sitat kommunalsjef)

Her ser vi et resultat av utvidet ledermøte i perioden 2020-2021 i form av en styrket relasjon og kjennskap i den vertikale lederlinjen mellom kommunedirektøren og kommunalsjefer.

Når det gjelder relasjon og tillit i relasjonen mellom kommunalsjefer i ulike områder, så viser funn fra denne undersøkelsen at digital gjennomføring av utvidet ledermøte har vært en begrensende faktor. I intervjuene bekrefter alle seks kommunalsjefer at det er vanskeligere å bli kjent og bygge relasjoner på digitale flater. I et digitalt møte mister man også muligheten til den uformelle praten i pauser og over lunchbordet, noe som kan være viktig for relasjonsbygging.

«Å bli kjent med folk på teams det fungerer veldig dårlig. Hvis du først har blitt kjent så kan du vedlikeholde ting på teams. Så jeg tror at vi fikk litt for kort tid til å bli kjent i de nye områdene før vi liksom gikk ut i pandemi».
(sitat kommunalsjef)

«Jeg mener at slike type møter for å bli bedre kjent med folk, det må være fysisk»

(Sitat kommunalsjef)

«I og med at det har vært nedstengt og vi har hatt så liten mulighet til å treffes fysisk så synes jeg jo ikke at det (utvidet ledermøte) har forbedret akkurat samhandlingen på tvers og samarbeidet på tvers og at man har blitt bedre kjent, det må jeg si».

(Sitat kommunalsjef)

Et hovedinntrykk fra intervjuene er at utvidet ledermøte har gitt kommunalsjefene en anledning til å møte hverandre og bli kjent med ansikt og navn på tvers av områder. Det faktum at kommunalsjefene har sett hverandre på utvidet ledermøte kan gjøre det enklere å ta kontakt og bygge videre samarbeidsrelasjon i andre sammenhenger.

«Når du ser dem så gjør det at du snakker med dem i andre sammenhenger»

(sitat kommunalsjef)

Funnene i denne undersøkelsen tyder på at det så langt er begrenset effekt av utvidet ledermøte i forhold til relasjonsbygging utover kunnskap om hverandres navn og ansvarsområder. Flere kommunalsjefer bekrefter at gjennom kunnskaps- og erfaringsdeling i møtene så har man oppnådd bedre oversikt over hvilke ressurser som finnes i de ulike områdene. Det er ikke gjort en systematisk kartlegging av opplevd tillit mellom kommunalsjefer i denne undersøkelsen.

Oppsummert resultat i henhold til trappetrinnmodellens nivå 1:

Utvidet ledermøte har bidratt til at kommunedirektøren har blitt bedre kjent med kommunalsjefene i alle kommunens områder. Videre har kommunalsjefene etablert kontakt med hverandre på tvers av områder, og det ligger til rette for å utvikle en styrket samarbeidsrelasjon og tillit over tid.

5.2.2 Resultater på trinn 2: Sakkunnskap om andre forvaltningsorgan



De tre gamle kommunene (Søgne, Songdalen og Kristiansand) var ulik i størrelse, og sammenlignet med dem som tidligere arbeidet i Søgne eller Songdalen så hadde kommunalsjefer som arbeidet i gamle Kristiansand kommune bedre oversikt over personer og ressurser med seg inn i den nye storkommunen. En kommunalsjef som jeg intervjuet satt tett på sammenslåingsprosessen, og hadde av den grunn med seg en god oversikt over personer og ressurser inn i den nye kommunen. Basert på intervjumaterialet ser det ut til at ledere som kom fra gamle Søgne og gamle Songdalen kommune har hatt mest nytte av utvidet ledermøte for å få oversikt over hvilke ressurser (kompetanse, folk) som finnes i de andre områdene. Alle kommunalsjefene bekrefter at de pr nå har en god oversikt over ressurser i ulike områder og hva disse kan bidra med.

«Altså jeg oppfatter at det ikke er så vanskelig å ta kontakt, men kanskje det er det som er problemet i en større kommune at det ikke er så lett å vite hvem som sitter med ansvar for hva». (Sitat kommunalsjef)

På spørsmål om utvidet ledermøte bidrar til at kommunalsjefer ser etter ressurser i andre områder når de skal løse en større oppgave i eget område, så svarer flere bekreftende på dette. I perioden 2020-2021 har imidlertid mye handlet om håndtering av Covid-19 pandemien, og dette har påvirket hvilken kapasitet ledere har hatt til å fokusere på overordnet mål og utviklingsoppgaver. 5 av 6 kommunalsjefer trekker frem at de først og fremst har hatt behov for bistand når det gjelder ordinære driftsoppgaver knyttet opp mot stab- og støttetjenester, særlig personalforvaltning og økonomi.

«Det har tradisjonelt vært samarbeidet mye om type gode strukturer på dette med økonomi, budsjettprosesser og sånn, der foregår det ekstremt tett og nært samarbeid som allerede var strukturert i gamle Kristiansand».

(Sitat kommunalsjef)

To kommunalsjefer sier at det er en kilde til frustrasjon når andre områder vil samarbeide om de store overordnede satsingsområdene, når de selv er så presset på ressurser at de har mer enn nok med å håndtere drift og samarbeid internt i eget område. Alle kommunalsjefene bekrefter at det uavhengig av utvidet ledermøte foregår samarbeid mellom områdene, og at grad av samarbeid varierer avhengig av fagområde. Det er ikke like naturlig og enkelt for alle områder å bli integrert og samarbeide. Et eksempel er tekniske tjenester der man som følge av driftsoppgaver knyttet til blant annet infrastruktur som vei, vann og avløp samarbeider mye med andre enheter internt i by- og stedsutvikling, men lite med personrettede tjenesteområder. På den andre siden ser man at for eksempel planavdelingen samarbeider mye med både tekniske og personrettede tjenesteområder i arbeidet med areal- og reguleringsplaner og utvikling av ulike formålsbygg. Blant deltakere i denne undersøkelsen bekrefter alle at personrettede tjenester samarbeider mye med hverandre.

Kommunalsjefene bekrefter at tradisjon for samarbeid har betydning for grad av samarbeid. Det er vanskelig skille mellom samarbeid som oppstår som en direkte følge av utvidet ledermøte og annet samarbeid. En kommunalsjef sier imidlertid at hun gjennom utvidet ledermøte har oppdaget hvor forskjellig det arbeides i de ulike områdene, og viser til ulike tidshorisonter i planarbeid. Økonomiplanen samler kommuneplanens handlingsdel, økonomiplan og årsbudsjett i ett dokument (jf. internt dokument - policy for helhetlig virksomhetsstyring i Kristiansand kommune), og handlingsdelen viser prioriteringer og tiltak for å nå de langsiktige målene i samfunnsdelen og andre temaplaner. Økonomiplanen er et samlende styringsdokument for hele kommunen, og økonomiplanprosessen har vært avgjørende for hvilke tema som settes opp på ulike tidspunkt i årshjul for utvidet ledermøte. En kommunalsjef påpeker at når områdene har ulike tidshorisonter som ikke er knyttet til økonomiplanprosessen så blir det mer krevende å samarbeide. Eksempelvis i planarbeid hos tekniske tjenester bør man ifølge kommunalsjefen ha et 10-20 års perspektiv, mens det innen personrettede tjenesteområder hovedsakelig planlegges i et 4 års perspektiv, det vil si i økonomiplanperioden.

«Problemet er nok ikke siloene og problemet er ikke samhandlingen, men problemet er når du har så ulike tidsperspektiv for de oppgavene du skal løse, så det er kanskje større utfordringer for samhandlingen det. Vi har helt forskjellige tidslinjer».

(Sitat kommunalsjef)

Oppsummert resultat i henhold til trappetrinnmodellens nivå 2:

Kommunalsjefene har opparbeidet seg god sakkunnskap om andre forvaltningsområder, delvis på grunn av utvidet ledermøte. Avhengig av oppgaven som skal løses foregår det mye godt samarbeid mellom områdene. Det varierer likevel i hvilken grad ulike områder opplever gjensidig ressursavhengighet og felles innsats mot felles mål.

5.2.3 Resultater på trinn 3: Kollektivt eierskap til felles utfordringsbilde og overordnet mål



Kommunedirektøren er tydelig på sin forventning til den strategiske toppledelsen i kommunen, og hun forventer at alle kommunalsjefer har eierskap til at de er en del av en stor organisasjon og at de klarer å løfte blikket fra de konkrete oppgavene som tilhører den enkelte enhet. Hovedsatsingsområder i kommuneplanens samfunnsdel har vært satt på dagsorden på utvidet ledermøter i 2020 og 2021 (jf. figur 2-2 og tabell 5-1). Flere kommunalsjefer bekrefter i intervju at det er nyttig å jobbe med hovedsatsingsområder i samfunnsdelen i utvidet ledermøte.

«Ja, jeg synes jo at det er det som har vært nyttig på de ledermøtene er å jobbe med økonomiplanarbeidet og jobbe gjennom kommuneplanens samfunnsdel»

(Sitat kommunalsjef)

«Ja, og ikke minst forståelsen min for hvordan vår strategiplan i (område) henger sammen med resten av målbildet og utfordringene, og det som er satt inn i den samfunnsdelen. Det har vært av stor betydning». (Sitat kommunalsjef)

*«Jeg synes det der med planarbeid, felles planarbeid og felles arbeid omkring strategi og kommuneplanen og sånt er ekstremt mye viktigere enn jeg hadde trodd at det var»
(sitat kommunalsjef)*

Kommunedirektøren uttaler at tematisering av kommuneplanens samfunnsdel på utvidet ledermøte er en av grunnene til at hun tror samfunnsdelen er godt kjent blant kommunalsjefer, og at utvidet ledermøte bidrar til en bredere involvering og forankring av strategiske saker. Følgende uttalelser fra kommunalsjefene bekrefter at kommunalsjefene har god kunnskap og forståelse for kommunens overordnede mål.

*«Men det å skape det samholdet i en så stor organisasjon og at vi eier de utfordringene sammen, det har jeg jo veldig troa på. All den tid jeg har jobbet så tenker jeg at det at det en kommer lengst med, det er når vi eier ting sammen og får den fellesskapsfølelsen. Så jeg tror at hvis en kan bruke det forumet til det, det å skape det felles eierskapet til denne kommunen så tror jeg en kan komme langt».
(Sitat kommunalsjef)*

*«Og så er det slik hvis man ser litt større på det, i levekårsutfordringer, barn som vokser opp i lavinntektsfamilier, veldig sosial ujevnhet i bydeler (..), de store flokene - det er kjempeviktig at man samarbeider om dem, fordi det er helt sjanseløst å kunne løse de alene».
(Sitat kommunalsjef)*

*«Vi har innflytelse på hverandres utvikling fordi vi må løse det sammen, det tenker jeg. Det er jo det som er fremtiden. Så hvis ikke vi gjør det så klarer vi jo ikke å løse det. De samfunnsflokene som vi har, det er så komplisert at det krever at flere er inne og løser det. Og at vi ser med ulikt blick, tenker jeg, på noen av de store områdene så må vi ha ulike kompetanse og ulikt blick for å treffe på de rette tiltakene».
(Sitat kommunalsjef)*

Disse uttalelsene legges til grunn for påstanden om at kommunalsjefene i denne undersøkelsen har et kollektivt eierskap til felles utfordringsbilde og overordnede mål. Det understrekes at dette resultatet kan skyldes andre prosesser, og resultatet kan ikke utelukkende forklares ved deltakelse på utvidet ledermøte.

Oppsummert resultat i henhold til trappetrinnmodell trinn 3:

Utvikling av felles forståelse av overordnede mål har vært et klart formål ved opprettelsen av utvidet ledermøte, og det er et viktig funn at dette er oppnådd. Overordnet mål og strategi er satt på dagsorden i utvidet ledermøte, og kommunalsjefene som deltar i denne undersøkelsen bekrefter at de har fått en bedre forståelse av kommunens samlede utfordringsbilde.

Kommunalsjefene fremstår samstemte om at utfordringsbildet ikke kan løses av et område alene. Kommuneplanens samfunnsdel anerkjennes som overordnet mål for alle kommunens områder, og kommunalsjefene sier at områdenes egne mål og planer må støtte opp under satsningsområdene i kommuneplanens samfunnsdel.

5.2.4 Resultater på trinn 4: Arbeidsfelleskap



Kommunalsjefene i denne undersøkelsen bekrefter at det er behov for samhandling mellom de ulike områdene. En kommunalsjef sier at utvidet ledermøte har bidratt til å synliggjøre at i enkelte problemstillinger så er samhandling eneste måten å komme i mål på. Likevel svarer ingen av kommunalsjefene bekreftende på at deltakelse i utvidet ledermøte har bidratt til at de tar initiativ til å utvikle tjenester i samarbeid med andre områder. Tvert imot sier 3 av 6 kommunalsjefer at det er krevende å samarbeide bredt på tvers av områder, og peker på utfordringer med ansvarspulverisering når man skal samarbeide på tvers av områder. Det kan være vanskelig å plassere entydig ansvar for resultater eller mangel på resultater når flere

områder samarbeider om å nå mål (Baldersheim et al. 2021:29), noe følgende sitatet illustrerer:

«Det kan forsinke ting betydelig fordi det er litt for mange kokker som skal være med og sette seg inn i ting». (sitat kommunalsjef)

«Utfordringene med en del når du skal samhandle for bredt uten mandat, da blir det ingenting. For igjen da, hvem har da mandatet til å gjennomføre, det blir borte».
(Sitat kommunalsjef)

Kommunalsjefene kommer fra ulike fagdisipliner og har svært ulike fagfelt. Flere kommunalsjefer gir uttrykk for at man ikke har tilstrekkelig gjensidig forståelse og respekt for hverandres fagfelt. Det kan bidra til at samhandlingen ikke fungerer godt nok. En kommunalsjef sier at det settes i gang flere program og prosjekter som i stor grad påvirker eget område, men uten at vedkommende leder har vært involvert i utviklingen av disse.

«Jeg opplever kanskje i alle fall at dette med program (programtittel) og prosjekt (prosjekttittel), nå skal det ansettes prosjektleder på plan for (tittel), det skal lages vikarordning for enhetene og ansettes folk, så opplever jeg at det i alle fall er med å påvirke at noen har innflytelse på mitt område. Men jeg opplever ikke i så stor grad at jeg kan påvirke gjennom det, fordi det er ofte veldig.. det ligger bare på utsiden. Jeg blir ikke noe annet enn kjent med det. Jeg får ikke noe innpass eller posisjon til å kunne si noe om det. Og ja, det kan oppleves som at når jeg opplever at jeg ikke har tilstrekkelig administrasjonsressurser så er det ekstra krevende for meg at det lages slike prosjekter for folk som jobber med ett tema i en hel stilling. Men det betyr ikke at jeg ikke synes det er viktige ting, fordi jeg ser at dette kan bidra til et fokus i kommunen og for min del også at det er ingenting av det som jeg er uenig i eller synes at er feil retning, jeg synes bare at det er så rart at vi skal føle at vi står opp til taket i drift og holde på og vi driver også et enormt utviklingsarbeid, men det føles som at det er på siden». (Sitat kommunalsjef)

Ingen kommunalsjefer sier at de opplever å ha fått økt innflytelse i andre områder som følge av utvidet ledermøte, og flere kommunalsjefer uttrykker også en tydelig reservasjon mot å slippe andre ledere til på området de selv har et hovedansvar for.

«Jeg tenker at i mitt område så har jo jeg et delegert ansvar og det er ingen som kan komme og ta det delegerte ansvaret fra meg på noe slags vis. Men jeg tenker at ingen klarer å løse det store samfunnsoppdraget uten at man samhandler, så jeg ser ikke på det som noen trussel. Hvis noen begynner å rote innen delegasjonen til direktørene eller delegasjonen som jeg har som kommunalsjef, så vil ikke det være riktig uansett». (Sitat kommunalsjef)

I denne undersøkelsen er det ikke gjennomført en kartlegging av program-, prosjekt og andre initiativ på tvers av områder. Men det er allmenn kjent i Kristiansand at det foregår en økende grad av prosjekt- og programstyring på tvers av områder. Kartleggingen i denne undersøkelsen gir inntrykk av at flere av disse initiativene til samhandling på tvers (prosjekt- og programstyring) er toppstyrt og ikke «bottom-up», og samhandlingen med kommunalsjefer som blir direkte berørt av prosjektet/programmet kan i noen tilfeller styrkes.

Oppsummert resultat i henhold til trappetrinnmodell trinn 4:

Resultatene av denne undersøkelsen viser at kommunalsjefene jeg snakket med ikke befinner seg på trappetrinnmodellens fjerde trinn: Arbeidsfellesskap. De uttaler at utvidet ledermøte ikke har bidratt til at de tar initiativ til å utvikle tjenester i samarbeid med andre områder, de er i mindre grad villig til å gi fra seg beslutningsmyndighet i eget område som følge av prosjekter på tvers av områder og de opplever ikke å ha fått mer innflytelse i andre områder.

5.3 Oppsummering av funn knyttet til resultat

Utvidet ledermøter er gjennomført i henhold til intensjonen, med et kontinuerlig fokus på overordnede mål og strategier. Møtene er planlagt og fasilitert med fokus på prosesser og utvikling av samarbeidsrelasjoner mellom deltakerne. Et sentralt funn er at utvidet ledermøte har bidratt å utvikle et sterkere felles eierskap til overordnede mål og strategier blant kommunalsjefene. Utover dette er det ikke så mange håndfaste resultater å vise til. Utvidet ledermøte har imidlertid gitt effekter på et mer generelt nivå, for eksempel er det oppnådd en styrket relasjon mellom kommunedirektør og hennes ledere, først og fremst på kommunalsjefsnivå. Videre har utvidet ledermøte vært en arena der direktører og kommunalsjefer har møttes på tvers av områder, og på den måten bidratt til at ledere har knyttet kontakt og har et godt utgangspunkt for å bli bedre kjent på tvers av områder.

I dette kapittelet har jeg presentert hvilke resultater utvidet ledermøte så langt har gitt i henhold til trappetrinnmodellen for utvikling av samhandling. Oppsummert viser undersøkelsen at kommunalsjefsnivået i Kristiansand kommune befinner seg på trinn 3 i trappetrinnmodellen; Kollektivt eierskap til felles utfordringsbilde og overordnet mål:

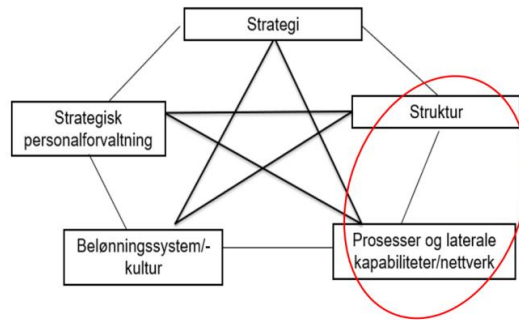
- Kommunalsjefer har kjennskap til hverandre og de har et godt utgangspunkt for videre utvikling av samarbeidsrelasjoner og tillit seg imellom.
- Kommunalsjefer har god sakkunnskap til andre forvaltningsorgan og har kunnskap om hvilke ressurser som finnes i andre områder.
- Kommunalsjefer har utviklet et kollektivt eierskap til kommunens felles utfordringsbilde og overordnet mål, og hovedinntrykket er at det er oppnådd en felles forståelse for felles samfunnsoppdrag.
- Kommunalsjefer fremstår likevel ikke som et arbeidsfellesskap på tvers av områder. Et hovedinntrykk blant kommunalsjefer i tjenesteområdene er at disse fremstår som driftsorienterte. I henhold til Næss' definisjon (2016) av samhandling (presentert i kapittel 3.3.2 *Samhandling – En begrepsavklaring*) ser vi at kommunalsjefer er i gang med å etablere en gjensidig relasjonell deltakelse og engasjement om felles mål, men det er ikke oppnådd en kontinuerlig dialog/arbeidsfellesskap der kommunalsjefene arbeider sammen for å oppnå felles mål.

6 Drøfting av funn og metode

Målet med denne casestudien har vært å finne ut *hvordan* utvidet ledermøte bidrar til utvikling av en mer integrert organisasjon, og ikke bare *om* det er en sammenheng. Dette er interessant å undersøke fordi utvidet ledermøte er et eksempel på en form for organisasjonsutvikling mot et mer holistisk styresett. Dette er et ledd av en hel bevegelse som går 20 år tilbake i tid, som et motsvar til New Public Management som kunne føre til mer fragmenterte styresett. Dette er nærmere beskrevet i kapittel 1.2.1 *Fra hierarkisk til flat styring*. De senere år har vi sett et mønster av mer integrerte organisasjoner og horisontal styring i offentlig sektor (KMDs organisasjonsdatabase sluttrapport 2021), og det kan være av interesse for flere storbykommuner å få mer kunnskap om hvordan utvikle en mer integrasjonsorientert ledelse på toppledernivå.

I dette kapitlet skal jeg med utgangspunkt i mine hypoteser presentere hvilke funn jeg har gjort i forhold til forventningene om at utvidet ledermøte bidrar som en effektiv mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon, og drøfte de empiriske funnene av undersøkelsen opp mot teori. Funn knyttet til alle hypotesene oppsummeres i kapittel 6.3. Min hovedhypotese har vært at strukturendringen utvidet ledermøte har ført til mer laterale prosesser i organisasjonen. Med bakgrunn i funn presentert i kapittel 5 er det grunnlag for å si at kommunalsjefer som har deltatt i denne undersøkelsen samlet sett opplever moderate effekter i form av mer laterale prosesser i organisasjonen. Hovedinntrykket er likevel at det er fortsatt et behov for utvikling av mer laterale prosesser i organisasjonen.

I teorikapitlet er Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign gjort rede for, og stjernemodellen er helt sentral når jeg nå skal drøfte de empiriske funnene av undersøkelsen opp mot teori. Jeg starter med vurdering av selve utvidet ledermøte, hvilke sider ved dette strukturgrepet er det som har fungert og gitt ønskede resultater. Dette er illustrert ved den røde sirkelen i Galbraiths stjernemodell under. Deretter vil jeg med utgangspunkt i de øvrige faktorene i Galbraiths stjernemodell drøfte hva som kan forklare de moderate effektene av utvidet ledermøte i perioden 2020-2021.



I siste del av kapittelet vil jeg foreta en drøfting av metode hvor jeg kritisk vil vurdere sterke og svake sider knyttet til metoden jeg har valgt for innhenting av data.

6.1 Vurdering av strukturgrepet og hvilke resultater det har gitt

For å forstå hvordan utvidet ledermøte kan bidra til en mer integrert organisasjon har jeg gjennomført en prosess-sporing der resultatene er presentert i kapittel 5. I henhold til Schramm (1971) sin definisjon av casestudier (presentert i kapittel 4.1 *Valg av metode og undersøkelsesdesign*) har jeg beskrevet hvorfor utvidet ledermøte ble etablert, hvordan utvidet ledermøte er organisert, planlagt og gjennomført samt hvilket resultat det har gitt i perioden 2020-2021.

Undersøkelsen viser at innramming av møtet; bakgrunn for tiltaket, identifisere riktige deltakere, rolleforståelse og forventningsavklaring var viktig å få på plass ved oppstarten av dette nye tiltaket. Kommunedirektøren var tydelig på at alle direktører og kommunalsjefer skulle delta i møtet. Det er fanget opp noe uro blant enkelte respondenter i forhold til at stabsområder med et lavt antall fast ansatte er tilsvarende representert som tjenesteområder med svært mange fast ansatte. Dette er et funn som jeg har valgt å ikke gi ytterligere oppmerksomhet i denne undersøkelsen, men det nevnes som et interessant funn.

Et viktig funn er lederfunksjonen *fokusering og prioritering* sin avgjørende rolle for at utvidet ledermøte har gitt resultater i ønsket retning. Mål og hensikt med utvidet ledermøte er tydelig formidlet og deltakerne har en klar forståelse av dette. Mål med tiltaket gjenspeiles i årshjulet der hovedsatsingsområder for hele kommunen har en fremtredende plass. Når man jevnlig samler kommunens strategiske toppledelse så er det mange aktuelle tema man kunne valgt å bruke tid på. På utvidet ledermøte har man valgt å sette søkelys på felles utfordringsbilde og overordnede mål for kommunen. Dette har bidratt til at kommunalsjefene i undersøkelsen

bekrefter at de har et kollektivt eierskap til kommunens felles utfordringsbilde og overordnede mål. Kommunedirektøren svarte «*ja, jeg tror det*» da hun ble spurt om hun opplever at utvidet ledermøte bidrar til en bredere involvering og forankring av strategiske saker.

Denne undersøkelsen viser at utvidet ledermøte påvirker eierskap til felles utfordringsbilde og overordnet mål i positiv retning. Samtidig må det understrekes at kommunalsjefene uavhengig av utvidet ledermøte kan utvikle felles eierskap til felles mål og strategier.

Et annet viktig funn er ledelsesfunksjonen *mobilisering*, og hvordan deltakere i møtene i stor grad har vært involvert i planlegging og gjennomføring av møtene. Deltakerne er også gitt anledning til å komme med sine innspill og betraktninger i etterkant av møtene, og dette er hensyntatt i planlegging av møter fremover. På denne måten har man lagt til rette for et sterkere eierskap til tema i det enkelte møte, og en mer aktiv deltakelse under møtene.

Til tross for eierskap til felles utfordringsbilde så er det krevende å samle kreftene fra de ulike områdene til felles innsats, og resultatene av denne undersøkelsen viser at den strategiske toppledelsen i Kristiansand ikke ennå er et arbeidsfellesskap (beskrevet i kapittel 5.4 *Oppsummering av funn knyttet til resultat*). Halvparten av kommunalsjefene jeg intervjuet uttrykker en ubalanse i forventningen om hva områdene skal bidra med inn i fellessatsinger og hvilke ressurser og kapasitet som er tilgjengelig i det enkelte område for å bidra i disse fellessatsingene. Det er spor av frustrasjon knyttet til stort press for å få ordinær drift til å gå rundt, og til kombinasjonen av manglende ressurser til å jobbe målrettet med overordnede satsingsområder og ulik fordeling av ressurser til overordnet satsingsområder i de ulike områdene. Dette kommenteres nærmere under kapittel 6.2.2 *Organisasjonsstruktur*.

Gruppearbeid har vært benyttet i stor grad med intensjon om aktiv deltakelse og relasjonsbygging på tvers av områder. Det er grunn til å tro at effekten av gruppearbeid ikke har vært utelukkende positiv. Evalueringen fra oktober 2021 viser at flere ledere ønsker seg mer kunnskapsdeling fra eksterne ressurser fremfor gruppearbeid i disse møtene. Dette kan være et uttrykk for at lederne i større grad ønsker å komme til møtet og få faglig påfyll uten å måtte bidra så mye selv. Videre har flere kommunalsjefer i denne undersøkelsen uttalt at problemstillinger i gruppearbeidet i for stor grad har vært av en overordnet karakter, og at det derfor har vært krevende å få meningsfulle diskusjoner. På den andre siden viser undersøkelsen at gruppearbeid har bidratt til at kommunalsjefer fra ulike områder har møttes

og hilst på hverandre, og dette har bidratt til at ledere fra ulike områder har fått et grunnlag for å utvikle mer samarbeidsrelasjoner på sikt.

Langsiktig planlegging i form av årshjul, organisering og praktisk gjennomføring av møtene inkludert prosessledelse av det enkelte utvidet ledermøte er delegert til et arbeidsutvalg.

Ledelsesfunksjonen *syntetisering* har vært viktig for å sikre kontinuitet og hensiktsmessig justeringer av utvidet ledermøte gjennom året, samt sørge for nødvendig kapasitet til å håndtere uforutsette hendelser slik at tiltaket ikke stoppet opp. Undersøkelsen slår med dette fast at det arbeides målrettet for å sikre en endringsvillig og lærende organisasjon på dette området.

Oppsummert er det grunnlag for å si at ledelsesfunksjonene *fokusering, prioritering og mobilisering* har vært avgjørende for at man har oppnådd nevnte resultater i perioden 2020-2021.

6.2 Fremmende og hemmende faktorer

En annen sentral hypotese er at strukturendringen utvidet ledermøte har liten effekt med mindre øvrige komponenter i Galbraiths stjernemodell støtter opp om strukturgrepet. Med utgangspunkt i Galbraiths stjernemodell vil jeg i det videre drøfte ulike faktorer som har bidratt til å fremme eller hemme utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme for å utvikle en mer integrert organisasjon. Avslutningsvis vil jeg drøfte hvordan kommunesammenslåing og Covid-19 pandemien har påvirket hvilke resultater utvidet ledermøte har gitt i perioden 2020-2021.

6.2.1 Strategi

Hovedsatsingsområder i kommuneplanens samfunnsdel har vært satt på dagsorden på utvidet ledermøter i 2020 og 2021 (som vist i figur 2-2), og dagsorden bidrar på den måten til å øke sannsynligheten for kollektivt eierskap til felles utfordringsbilde. Kommunedirektøren har også vært tydelig i sin forventning til direktører og kommunalsjefer i utvidet ledermøte, at disse må ha et eierskap til at de er en del av en stor organisasjon og at de klarer å løfte blikket fra de konkrete oppgavene som tilhører det enkelte område. Dette bidrar til å fremme utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme for utvikling av en mer integrert organisasjon. Utvidet

ledermøte er ikke en arena for konkret problemløsning, men en arena for å bygge forståelse og samarbeidsrelasjoner på tvers, og en arena for å løfte blikket mot felles utfordringsbilde. Konkret oppgaveløsning må ifølge kommunedirektøren skje i andre fora.

Samtidig viser erfaringene fra utvidet ledermøte at det er krevende å finne tema som engasjerer alle på tvers av områder. Områdene og kommunalsjefene representerer mange ulike fagfelt, og konsekvensen er at tema som er svært relevant for noen er ikke relevant for andre. Samtidig ønsker kommunalsjefene at tema i møtet ikke skal være alt for overordnet og «høytsvevende», de ønsker å diskutere konkrete tema som det kan knyttes konkrete tiltak til. Dette bekrefter flere kommunalsjefer i intervju når de uttaler at de engasjerer seg mest i møter der tema er koblet til eget fagområde og der man ser en klar overføringsverdi til egen arbeidshverdag.

«Jeg engasjerer meg nok mer i det som handler om (områdetema) og dette med (enhetstema) og tiltak rundt det, fordi det treffer oss i hverdagen» (sitat kommunalsjef)

Forutsatt at tema, problemstillinger til diskusjon, eksempler fra områdene og involvering av deltakere er grundig planlagt for å sikre at tema oppleves relevant for flest mulig deltakere, så bidrar overordnet strategi på dagsorden til å fremme utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme for utvikling av en mer integrert organisasjon.

6.2.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur i stort er ikke undersøkt i denne undersøkelsen, med de forbehold det medfører. Det må likevel nevnes at det er gjort funn som tyder på at deler av organisasjonsstrukturen er til hinder for måloppnåelse i utvidet ledermøte. Dette handler først og fremst om ulik organisering når det gjelder lederspenn og ressurser til administrative støttetjenester i de ulike områdene. Enkelte kommunalsjefer i tjenesteområdene har et særlig stort lederspenn i kombinasjon med lite administrative ressurser tilgjengelig i eget område. I disse tilfellene har kommunalsjefene mindre kapasitet til å løfte blikket og bidra til strategisk ledelse på overordnet nivå. Kommunedirektøren har samtidig en forventning om at kommunalsjefene gjør nettopp dette, noe følgende uttalelse illustrerer:

«Jeg mener at lederne på nivå 2 må ha et eierskap til at de er en del av en stor organisasjon og ha et blikk for det. Samtidig som at desto lenger ned du kommer i organisasjonen desto mer fokus skal det være og blir det naturlig nok på å løse de oppgavene som akkurat de har fått ansvar for». (Sitat kommunedirektør)

Til tross for kommunedirektørens forventning til kommunalsjefene som en del av kommunens strategiske toppledelse så viser funn i denne undersøkelsen at flere kommunalsjefer er veldig driftsorientert, og et stort driftsfokus kan være til hinder for kapasitet og ressurser knyttet til arbeid med overordnet strategier og felles utfordringsbilde. Mangel på administrative ressurser kan bidra til frustrasjon og oppgitthet, særlig der kommunalsjefer har en opplevelse av at andre områder med bedre kapasitet ikke har god nok forståelse for en krevende driftssituasjon. Dette er et eksempel på at organisasjonsstrukturen hemmer utviklingen av utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme.

«Drift spiser alt til frokost, lunch, middag og kvelds. Jeg har ansvar for en driftsorganisasjon». (Sitat kommunalsjef)

Samspillsmodellen, der sentrale stab- og støttefunksjoner er organisert i egne stabsområder, har også vist seg å gi noen utfordringer. Tjenesteområdene gir uttrykk for at stab- og støttefunksjoner til dels sitter for langt unna driften (tjenesteområdene) og de etterspør en større forståelse for drift og behov i tjenesteområdene. Enkelte kommunalsjefer gir i undersøkelsen uttrykk for at det kommer mange initiativ fra sentrale stab- og støttefunksjoner som utfordrer kapasiteten i tjenesteområdene. Når stabsområdene og tjenesteområdene er tilsvarende representert i utvidet ledermøte kan man stille spørsmål ved om stabsområdene er forholdsmessig for sterkt representert. Utover en kort presentasjon av samspillsmodellen i kapittel 2.2 er ikke organisasjonsstruktur i hele kommuneorganisasjonen tema i denne oppgaven. Dette nevnes derfor som et interessant funn, men følges ikke videre opp i drøftingskapittelet.

En hypotese fra kapittel 3.5 er at samhandlingspotensialet er større mellom visse områder enn mellom andre. Arbeidsoppgaver og kontrollspenn er av en slik art at det er ikke like enkelt for alle områder å samhandle på tvers. Enkelte områder finner ikke så mange naturlige berøringsfunn rent faglig, og det er ikke like naturlig for alle kommunalsjefer å bli integrert og samarbeide.

6.2.3 Belønningssystemer/ Kultur

Kommunedirektøren peker på at utvidet ledermøte er et av flere grep som kan bidra til utvikling av en organisasjonskultur der man jobber sammen på tvers, og sier at dersom kommunalsjefer forstår og praktiserer en mer integrasjonsorientert ledelse så vil forståelsen for samhandling i større grad smitte videre ut i organisasjonen, og i neste omgang danne grunnlag for samhandling med andre samfunnsaktører utenfor kommunen.

«Det (utvidet ledermøte) er ikke noe enkeltstående, det er jo et tiltak blant flere og flere ting vi gjør for å få til en slik organisasjonskultur som jobber sammen på tvers og som i neste omgang kan danne grunnlag for å bli en mer samhandlende kommune også ut mot andre».

(Sitat kommunedirektør)

Det er ikke gjennomført kartlegging av organisasjonskultur i denne oppgaven, og det er derfor begrenset datagrunnlag til å trekke konklusjon om hvorvidt belønningssystem/kultur bidrar til å fremme eller hemme utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme. Men vi kan slå fast at det i perioden 2020-2021 ikke ble planlagt målrettet for at gode prestasjoner på tvers av områder skulle få oppmerksomhet, heder og ære på utvidet ledermøte. Dette kunne vært et konkret grep for utvikling av en organisasjonskultur preget av samhandling. Dette funnet bekrefter både leder av arbeidsutvalget og kommunalsjefene i intervju. Ingen av dem kunne peke på konkrete eksempler til etterfølgelse som hadde fått oppmerksomhet, heder og ære på møtene.

6.2.4 Strategisk personalforvaltning

En hypotese fra kapittel 3.5 er at samhandling blant direktører og kommunalsjefer preges av stivhengighet. Med stivhengighet menes at tidligere beslutninger ser ut til å skape spesielle «stier» som organisasjoner utvikler seg langs. En viktig del av den konteksten en beslutning inngår i er de tidligere beslutninger som en organisasjon har tatt (Jacobsen & Thorsvik 2019:329). I organisasjoner der det er lange tradisjoner for måter å jobbe på så vil det være mer krevende å endre måten å jobbe på. Dersom kommunalsjefene har lange tradisjoner for å tenke i «silo», så vil det være mer krevende å endre arbeidsformen mot en mer samhandlende kommuneorganisasjon.

De fleste ledere på kommunalsjefsnivå i Kristiansand kommune har lang erfaring fra offentlig sektor. Blant kommunalsjefene jeg intervjuet har 5 av 6 kommunalsjefer 10 år eller mer ledererfaring fra kommunal sektor, mens 1 av 6 har 5 års ledererfaring fra kommunal sektor. Alle har erfaring med arbeid i nettverk og prosjekter på tvers av områder, men noen har mer erfaring enn andre. For eksempel så har oppvekst valgt utvikling av lærende nettverk som en hovedstrategi innen eget område. Dette handler mye om å utnytte den kompetansen som finnes, og tilrettelegge for kunnskapsdeling og felles kompetanseheving på tvers av enheter. Hypotesen om at ledere med erfaring fra prosjekter på tvers av områder har større tilbøyelighet til samhandling lot seg ikke undersøke i denne undersøkelsen, da alle mine informanter hadde til dels omfattende erfaring med prosjekter på tvers. Pr januar 2022 er det ikke etablert et helhetlig felles opplærings- eller kompetanseprogram for alle direktører og kommunalsjefer i kommunen når det gjelder nettverksledelse eller endringsledelse, og det fremstår noe tilfeldig hvilken kompetanse som den enkelte leder har på dette området.

Som beskrevet i kapittel 3.2 *Nettverk og nettverksledelse* så vil relasjonene mellom deltakere i et nettverk variere avhengig av hyppighet i samhandling og innhold i samhandling (Jacobsen & Thorsvik 2019:220). Dette omtales ofte som nettverkets tetthet. Når det gjelder utvidet ledermøte så kan en tett kobling defineres som at områdene samhandler ofte, men også innholdet i relasjonene må trekkes inn. Ulike områder kan samhandle relativt sjelden, men det de da utveksler kan være av avgjørende betydning og dermed styrke relasjonen. Under presentasjon av funn har vi sett at digital gjennomføring av møtene har gitt begrensninger i relasjonsbygging og nettverkets tetthet. Funnene viser imidlertid at det foregår mye samarbeid mellom områdene, uten at dette kan tilskrives deltakelse på utvidet ledermøte.

Hypotesen om at deltakere i utvidet ledermøte sørger for at informasjon og læring fra utvidet ledermøte bringes videre i egen linje er avkreftet gjennom denne undersøkelsen. Som beskrevet i kapittel 5.2 *Fokusering og prioritering* bidrar kommunalsjefene i mindre grad til at informasjon og læring fra utvidet ledermøte går direkte videre i linjen, men erfaringer fra møtene bakes inn i en helhetsforståelse av felles utfordringer og hvordan dette kan håndteres, og dette videreformidles til linjen. Samlet sett så tyder disse funnene på at strategisk personalforvaltning kun delvis støtter opp under utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon.

6.2.5 Kommunesammenslåing

Kommunesammenslåing var i seg selv en sentral motivasjonsfaktor bak opprettelsen av utvidet ledermøte da man ønsket en mer integrert ledelse i den nye kommunen.

Kommunesammenslåingen innebar en stor organisasjonsendring i form av ny struktur og mange ledere som fikk nye roller og ansvar. Som vi har sett gjennom denne oppgaven så har utvidet ledermøte vært et tiltak som skulle bidra til at kommunalsjefer blir kjent og knytter nye relasjoner på tvers av organisasjonen. Kommunesammenslåing kan imidlertid ha representert et tyngre løp enn hva man i utgangspunktet så for seg, da verden slik man kjente den for mange ble helt forandret da den nye kommunen så dagens lys 1.1.2020. Eksempel på dette er en ny organisasjonsstruktur med nye roller og ansvar, nye IT systemer, nye rutiner, nye samarbeidspartnere og nye medarbeidere.

«Jeg tror det som er den største forskjellen i den nye kommunen versus gamle Kristiansand er nok at sentraliserte delfunksjoner, kanskje spesielt på personal og litt på økonomi, gjør at noen av de ressursene som tidligere satt tett på oss nå sitter lengre vekk. Og så er det litt det der samspillet da, det har ikke alltid vært helt knirkefritt å finne ut av hva vi får hjelp til og hva vi må gjøre selv. Og det er litt forandringer og det lager litt frustrasjon».

(Sitat kommunalsjef)

Det er grunn til å tro at utfordringene med en stor organisasjonsendring som følge av kommunesammenslåing har virket som en hemmende faktor i forhold til utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon.

6.2.6 Covid-19 pandemien

De første to årene i ny kommune har i stor grad vært preget av Covid-19 pandemien som traff Norge 12.mars 2020, og pandemien har vært en forstyrrende faktor som har gitt begrensninger for både utvidet ledermøte og svært mange andre prosesser i Kristiansand kommune. I denne perioden har den nylig sammenslåtte kommuneorganisasjonen forsøkt å balansere en krevende krisehåndtering med ordinær drift for å sikre de lovpålagte tjenestene, og ledere har ikke hatt samme kapasitet som i «fredstid» til å dykke inn i overordnede strategier og samhandling på tvers av områder.

«I en pandemisituasjon så har det vært helt nødvendig å legge til rette for strukturer på noen av de områdene som har hastet veldig da (...) Det kan jo hende at den måten vi har kommunisert på fordi ting har jo hastet, det har jo hatt en veldig høy hastegrad, det kan jo hende at den må ha noen knepp. For alt kommer jo ikke til å haste like mye inn i fremtiden, eller vi får jo håpe at vi kan bruke lenger tid på en del av de helt sentrale prosessene og kanskje få en litt annen type forankringer på nivå 1-2 spesielt da, for å sette kurs».

(Sitat kommunalsjef)

Opprinnelig var det planlagt åtte utvidet ledermøter i året, nettopp for å sikre hyppig samhandling og mulighet til å etablere gode samarbeidsrelasjoner. Men pandemien ble en forstyrrende faktor som gav begrensninger for nettverkets netthet. I perioden 2020-2021 ble det gjennomført totalt tolv utvidet ledermøter, hvorav syv var digitale teams-møter. Som følge av pandemien ble flere møter avlyst, og det ble gjennomført seks utvidet ledermøter i løpet av det første året. Kun to møter ble gjennomført med fysisk oppmøte i 2020, øvrige møter ble gjennomført helt eller delvis digitalt. Med delvis digital gjennomføring menes at alle deltakere møter gruppevis i ulike møterom, med felles pålogging til det digitale møtet. I 2021 ble tre møter gjennomført med fysisk oppmøte, mens tre møter ble gjennomført heldigitalt som følge av fortsatt restriksjoner for møtevirksomhet. I perioder med særlig stor arbeidsbelastning som følge av pandemien har man valgt å avlyse møter for å unngå at møtene blir en belastning.

Det er grunn til å tro at resultatene av de to første årene med utvidet ledermøte er annerledes enn de kunne vært i en normalsituasjon uten pandemi. Det har vist seg ekstra utfordrende å starte dette tiltaket med stor grad av digital gjennomføring. Fravær av fysiske møtepunkt har stått i veien for relasjonsbygging og økt samhandling om kommunens felles samfunnsoppdrag. Videre er det varierende grad av digital modenhet blant kommunalsjefene, og enkelte kommunalsjefer uttrykker i denne undersøkelsen at digitale samhandlingsverktøy har vært mer til irritasjon enn nytte og utvikling, noe følgende uttalelse illustrerer:

«Det verste jeg vet er hvis noen spør meg om workshop på teams.

Da skygger jeg unna». (Sitat kommunalsjef)

Samtidig har pandemien tvunget frem mye digital læring, og en annen kommunalsjef uttrykker følgende:

«Men jeg tenker nok at pandemien har hjulpet oss fremover på noen områder, spesielt på digitale områder. At alle er så gode nå til å kommunisere digitalt og at vi kan ha møter og vi kan håndtere prosesser digitalt. Vi hadde jo ikke vært der uten denne pandemien. Så vi må også se på det som pandemien har gitt oss da»

(Sitat kommunalsjef)

Ledelse handler om å håndtere det uventede og lage prosesser for å håndtere dette. Utvidet ledermøte har vært gjennomført, om enn ikke like hyppig som opprinnelig planlagt. Utvidet ledermøte har i denne perioden vært tilpasset pandemi og krisehåndtering. Til tross for at utvidet ledermøte så langt har gitt moderate resultater så vil jeg med bakgrunn i denne undersøkelsen konkludere med at det har fungert i henhold til intensjonen. I et ledelsesperspektiv må man alltid være innstilt på at det uventede kan skje, og lage prosesser for å håndtere det uventede. Gjennomføring av utvidet ledermøte i denne perioden med kommunesammenslåing og pandemi kan slik sett være en god vurdering av hvor robust ledelsesfunksjonen i kommunen er.

Jeg må forholde meg kritisk til kvaliteten på de dataene jeg har samlet inn i denne undersøkelsen (Jacobsen 2018:28). Jeg vil derfor gjøre en drøfting av metodevalgene før jeg avslutningsvis oppsummerer funnene jeg har gjort og sier noe om veien videre.

6.3 Oppsummering av funn knyttet til hypotesene

I kapittel 3.5 presenterte jeg min hoved-hypotese som jeg har testet gjennom denne undersøkelsen. Hoved-hypotesen var som følger: *Strukturendringen utvidet ledermøte har ført til mer laterale prosesser i organisasjonen.*

Med bakgrunn i funn presentert i kapittel 5 er det grunnlag for å si at utvidet ledermøte har ført til mer laterale prosesser på kommunalsjefsnivå. Grad av samhandling gjenspeiles i trappetrinnmodellens tredje trinn: Kollektivt eierskap til felles utfordringsbilde og overordnede mål. Hovedinntrykket er likevel at det er fortsatt et behov for utvikling av mer laterale prosesser i organisasjonen.

Jeg vil i det følgende kort oppsummere funn knyttet til øvrige hypoteser fra kapittel 3.5:

- *Strukturendringen utvidet ledermøte har liten effekt med mindre øvrige komponenter i Galbraiths stjernemodell støtter opp om strukturgrepet.*

Samlet sett fremstår det ikke som tilstrekkelig balanse mellom de ulike komponentene i Galbraiths stjernemodell i utvidet ledermøte, og dette kan bidra til å forklare de moderate resultater utvidet ledermøte har gitt i perioden 2020-2021.

- *Strategi* er godt ivaretatt da kommuneplanens samfunnsdel er satt på agendaen og denne er godt kjent blant alle deltakere i utvidet ledermøte.
- *Struktur*: Det er fanget opp noe uro knyttet til organisasjonsstrukturen, og når det gjelder utvidet ledermøte så knyttes dette til antall deltakere/kommunalsjefer pr område. Videre peker enkelte funn på en skjev ressursfordeling mellom ulike områder, og at flere kommunalsjefer i ulike tjenesteområder bruker mye tid og ressurser på å løse rene driftsoppgaver.
- *Belønningssystemer/kultur*: Funn i undersøkelsen tyder på at det er ikke er planlagt målrettet for at gode prestasjoner på tvers av områder skal få oppmerksomhet, heder og ære på utvidet ledermøte. Men det er ikke gjennomført en systematisk kartlegging av organisasjonskultur i denne oppgaven, og det er derfor begrenset datagrunnlag til å trekke konklusjon om hvorvidt belønningssystem/kultur bidrar til å fremme eller hemme utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme.
- *Strategisk personalforvaltning*: Samlet sett tyder funn i undersøkelsen på at strategisk personalforvaltning kun delvis støtter opp under utvidet ledermøte som en effektiv mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon. Det er ikke gjennomført en systematisk kartlegging av strategisk kompetanseutvikling og/eller opplæringstiltak i denne undersøkelsen.

- *Nettverksledelse (AFMS funksjonene) på utvidet ledermøte har bidratt til økt samhandling på direktør- og kommunalsjefnivå.*

Undersøkelsen viser at det er grunnlag for å si at ledelsesfunksjonene fokusering, prioritering og mobilisering har vært avgjørende for at man har oppnådd aktuelle resultater i perioden 2020-2021.

- *Samhandling blant kommunalsjefer preges av stivhengighet.*

Undersøkelsen viser at kommunalsjefene er på vei mot et mer samhandlende arbeidsmønster, men de preges likevel fortsatt av gammelt handlingsmønster og har så langt ikke nådd trappetrinnmodellens øverste nivå; arbeidsfellesskap. Det er lange tradisjoner for «silo-tenkning» og det er krevende å endre arbeidsform mot en mer samhandlende kommuneorganisasjon.

- *Ledere med erfaring fra prosjekter på tvers av områder har større tilbøyelighet til å være mer integrasjonsfokuset/ samhandlende.*

Hypotesen lot seg ikke undersøke da samtlige informanter hadde til dels omfattende erfaring med prosjekter på tvers.

- *Deltakere i utvidet ledermøte sørger for at informasjon og læring fra utvidet ledermøte bringes videre i egen linje.*

Denne hypotesen er avkreftet gjennom denne undersøkelsen. Kommunalsjefene bidrar i mindre grad til at informasjon og læring fra utvidet ledermøte går direkte videre i linjen, men erfaringer fra møtene bakes inn i en helhetsforståelse av felles utfordringer og hvordan dette kan håndteres, og dette videreformidles til linjen.

6.4 Drøfting av metode

I dette avsnittet vil jeg kritisk drøfte sterke og svake sider ved metoden jeg har valgt for å innhente data i undersøkelsen.

6.4.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet handler om hvorvidt resultatene av min undersøkelse oppfattes som riktige, og om det er samsvar mellom virkeligheten og min beskrivelse av denne virkeligheten (Jacobsen 2018:228). Jeg har valgt et kvalitativt forskningsdesign og har gjennomført intervjuer med 8 personer. Valg av respondenter er nærmere beskrevet i kapittel 4.2.1. Alle respondenter svarte positivt på første forespørsel om å stille som respondent, og det ble ikke behov for å finne alternative respondenter. Jacobsen (2018:230) sier at man tradisjonelt har større tiltro til kilder som er nær det fenomenet som beskrives. Alle respondentene er

førstehåndskilder, og refererer til egen deltakelse og egne erfaringer med utvidet ledermøte. Alle respondentene har deltatt i utvidet ledermøte helt fra starten av og har god kunnskap om tema for undersøkelsen. Det var ingen andre personer til stede under intervjuene, og det er ingen åpenbar grunn til at respondentene skulle ha interesse av å gi et skjevt bilde av virkeligheten slik de selv opplever den. Tvert imot har flere av respondentene gitt uttrykk for at de gjerne vil gi tilbakemelding på hvordan de opplever nytteverdien av å delta på utvidet ledermøte. Respondentene kommer fra ulike tjenesteområder i kommunen, de representerer ulike fagfelt og er uavhengige av hverandre. Det er viktig å understreke at kun 3 av 4 tjenesteområder er representert blant respondentene, Kultur og innbyggerdialog er ikke representert. Begrunnelsen for dette er gitt i kapittel 4.2.1 *Uvalg av respondenter*. Jeg må være åpen for at andre kommunalsjefer som ikke deltok i denne undersøkelsen kunne bidratt til å belyse andre sider ved forskningsspørsmålet. Etter en samlet vurdering på grunnlag av det nevnte mener jeg at informasjonen i denne undersøkelsen kan tillegges stor gyldighet.

I denne undersøkelsen har jeg valgt å basere meg på det Jacobsen omtaler som teoretisk generalisering; Ved bruk av prosess-sporing har jeg avdekket fenomener, etablert kausalsammenhenger og avdekket spesielle forutsetninger for at utvidet ledermøte skal ha ønsket effekt. Empirien har hele tiden vært tett knyttet opp mot teori. På den bakgrunn vurderer jeg at resultatene fra undersøkelsen kan overføres til sammenlignbare kommuner.

6.4.2 Overførbarhet (ekstern gyldighet)

Ekstern gyldighet handler om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres til andre kommuner. Resultatene jeg har kommet frem til i denne enkeltcaseundersøkelsen er tett knyttet til konteksten i Kristiansand kommune i aktuell periode, en kontekst preget av kommunesammenslåing og pandemi. Dersom jeg også hadde gjennomført en lignende undersøkelse på samme tid i en annen sammenlignbar kommune så ville sannsynligheten for ekstern gyldighet vært større (Jacobsen 2018:238).

6.4.3 Pålitelighet til dataene (reliabilitet)

I all forskning må man stille seg spørsmål om empirien er pålitelig og troverdig. For å vurdere dataenes pålitelighet er det viktig å gjøre en vurdering av undersøkelsesopplegget (Jacobsen

2018:241). Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene er beskrevet i kapittel 4.5 *Bearbeiding og analyse av data*. I tråd med god forskningsskikk mener jeg at mine intervjuer og beskrivelser basert på dokumentanalyser er gjengitt på en slik måte at de kan etterprøves og undersøkes. Jeg anser derfor at dataene er pålitelige og troverdige.

7 Konklusjon og oppsummering

I dette kapittelet skal jeg gjøre en oppsummering av hvilke hovedfunn som er gjort gjennom denne undersøkelsen, og til slutt gi noen anbefalinger til veien videre.

7.1 Hovedfunn

Funnene i denne undersøkelsen er i sin helhet presentert i kapittel 5. Oppsummert peker disse funnene i retning av at Kristiansand kommune er på vei til å utvikle en mer integrert toppledelse. Forskningsspørsmålet i denne undersøkelsen har vært hvordan utvidet ledermøte bidrar som en virkningsfull mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon.

Undersøkelsen viser at målrettet bruk av nettverksledelse har hatt stor betydning for at kommunalsjefene nå befinner seg på trinn 3 i trappetrinnmodellen for utvikling av samhandling; Kollektiv eierskap til felles utfordringsbilde og overordnet mål.

Kommunalsjefene har kjennskap til hverandre og de er i gang med å etablere en gjensidig relasjonell deltakelse og engasjement om felles mål. De har god sakkunnskap til andre forvaltningsorgan og vet langt på vei hvilke ressurser som finnes i andre områder. Ved å vie stor plass til kommuneplanens samfunnsdel, felles utfordringsbilde og overordnede mål har utvidet ledermøte bidratt som en effektiv mekanisme for å skape en mer integrert organisasjon. Et hovedfunn er at utvidet ledermøte har bidratt å utvikle et sterkere kollektivt eierskap til kommunens felles utfordringsbilde og overordnede mål blant kommunalsjefene.

Utvidet ledermøte har vært en arena der direktører og kommunalsjefer har møttes på tvers av områder, de har knyttet kontakt og har et godt utgangspunkt for videre relasjonsbygging.

Undersøkelsen viser at det er oppnådd en styrket relasjon mellom kommunedirektør og hennes ledere, først og fremst på kommunalsjefsnivå. Samarbeidsrelasjonen mellom kommunedirektøren og områdedirektørene, og mellom kommunedirektøren og enhetsledere/avdelingsledere er ikke kartlagt i denne undersøkelsen.

Kommunalsjefene i tjenesteområdene fremstår som driftsorienterte, og så langt har man ikke oppnådd en kontinuerlig dialog eller et fullt ut fungerende arbeidsfellesskap på tvers av områder i møte med felles utfordringsbilde. Basert på kommunalsjefenes uttalelser om at driftsoppgaver må prioriteres foran strategiske satsninger på tvers av kommunens områder,

trekkes det frem som et hovedfunn at deler av organisasjonsstrukturen er til hinder for samhandling. Stort lederspenn i enkelte områder, ulik fordeling av administrative ressurser og en samspillmodell som fortsatt ikke er fullt realisert i henhold til intensjonen kan forklare hvorfor deler av organisasjonsstrukturen er til hinder for samhandling.

Samhandlingspotensialet er imidlertid større mellom visse områder enn mellom andre. Arbeidsoppgaver og kontrollspenn er av en slik art at det er ikke like enkelt for alle områder å samhandle på tvers, og enkelte områder finner ikke så mange naturlige berøringsfunn rent faglig og det er ikke like naturlig for alle kommunalsjefer å bli integrert og samarbeide.

Hovedinntrykket er at kommunalsjefene ønsker å være «på lag» i møte med felles utfordringsbilde, men de har vanskelig for å finne tid til å sette seg inn i utfordringer i andre fagområder og de har vanskelig for å finne tid til felles arbeid og felles innsats på tvers av områder.

Tidsperspektivet fra etableringen av utvidet ledermøte og frem til denne undersøkelsen ble gjennomført er omtrent 2 år, inkludert en omfattende organisasjonsendring i form av kommunesammenslåing og en langvarig pandemi. Det er grunn til å tro at resultatene kunne sett annerledes ut i en normalsituasjon. Gjennom denne perioden har kommunen samtidig lært hvordan være en endringsvillig og lærende organisasjon som håndterer det uventede. Dette har også vist seg gjeldende i ledelse og gjennomføring av utvidet ledermøte.

7.2 Veien videre

Er så disse funnene helt unike for Kristiansand kommune, eller kan det tenkes at tiltaket og erfaringene er relevante for flere storbykommuner i Norge?

Som beskrevet i kapittel 1.2.1 *Fra hierarkisk til flat styring* så har norske kommuner, parallelt med kommunene i mange andre land, vært gjennom en rekke reformtrender. Den senere tid har governance og søkelyset på økt problemløsningskapasitet gjennom nye reformer for samarbeid/nettverk og/eller mer demokrati- og deltakerfokuserede grep preget kommunal sektor (Øgård 2014). Samfunnsfloker som vanskelig kan løses innenfor rammene av en organisasjon har gjort at mange kommuner utvikler forvaltningsstrukturer som vektlegger integrasjon på tvers av organisasjonsgrenser (Baldersheim et al. 2021:28). Denne trenden er altså ikke unik for Kristiansand, og det er grunn til å tro at flere kommuner arbeider med ulike

tiltak for utvikling av en mer integrert kommuneorganisasjon. Av den grunn kan erfaringene fra Kristiansand, beskrevet i denne undersøkelsen, være av interesse for andre storbykommuner. Undersøkelsen bidrar til økt kunnskap om hvordan legge til rette for mer integrasjonsorientert ledelse på kommunalt toppledernivå.

Innledningsvis presenterte jeg overordnet strategi og hovedmålsetninger for den nye storkommunen Kristiansand, og hvordan Galbraiths stjernemodell for organisasjonsdesign kan benyttes for å studere hvordan etableringen av utvidet ledermøte har bidratt til å nå målet om å bli en mer integrert organisasjon. I følge Galbraith (1995:3) handler organisasjonsdesign om bevisst handling rettet mot valg av både strategi, struktur, prosesser, belønningssystemer og personal- og kunnskapsforvaltning, og at balanse mellom alle disse komponentene har betydning for å skape en effektiv organisasjon som kan oppnå strategiske valg. Denne undersøkelsen har kun berørt en liten del (utvidet ledermøte) av det store bildet (kommuneorganisasjonen), og en mulig oppfølgingsstudie kunne være å se på den samlede organisasjonsstrukturen i Kristiansand kommune. I hvilken grad bidrar organisasjonsstrukturen til å fremme samhandling, eller er det slik at deler av organisasjonsstrukturen kan være til hinder for å utvikle en mer integrert organisasjon? En annen mulig oppfølgingsstudie kunne være å kartlegge organisasjonskulturen på toppledernivå i Kristiansand kommune, og på den måten undersøke i hvilken grad organisasjonskulturen på toppledernivå bidrar til å utvikle en mer integrert organisasjon.

Med styrket relasjoner på tvers av områder er det grunn til å tro at Kristiansand kommune kan fortsette å utvikle seg til å bli en mer integrert organisasjon. Utvidet ledermøte har vist seg å være en effektiv mekanisme for å få i gang relasjonsbyggingen på tvers av områder, få sakkunnskap om andre forvaltningsområder og etablere et kollektivt eierskap til felles utfordringsbilde og overordnet mål. I henhold til Galbraith bør det i fortsettelsen planlegges mer målrettet innsats for å sikre balanse i de ulike faktorene i stjernemodellen, særlig med tanke på belønningssystemer, kulturbygging og strategisk personalforvaltning.

Ved å bygge videre på de hensiktsmessige grep som er identifisert gjennom denne undersøkelsen er det grunn til å tro at utvidet ledermøte også i fortsettelsen kan bidra som en effektiv mekanisme i utviklingen mot en mer samhandlende kommuneorganisasjon.

8 Litteraturliste og vedlegg

- Agranoff R. (2012) *Collaborating to Manage, A Primer for the Public Sector*. Georgetown University Press.
- Agranoff R. & McGuire M. *After the network is formed. Process, power, and performance* (2001)
- Andersen S. S *Kausalforklaringer i case-studier*. Artikkel i Tidsskrift for Samfunnsforskning, november 2007
- Bang, H. (2013) *Organisasjonskultur; en begrepsavklaring*. Tidsskrift for Norsk psykologforening
- Baldersheim H. & Haug A.V. & Hye L. & Øgård M. (2021) *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget
- Baldersheim H. & Rose L.E. (2014) *Det kommunale laboratorium* (3.utgave) Fagbokforlaget
- Cameron K.S & Quinn R.E (2021) *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier* (3.korrigert opplag) Cappelen Damm
- FN-Sambandet, FNs bærekraftsmål, hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal> (2022.10.mai)
- Galbraith J., Downey D., Kates A. (1995) *Designing dynamic organizations, a Hands-On Guide for Leaders at All Levels*
- Gerring J., *Case selection for case-study analysis: Qualitative and Quantitative techniques* (2008) Oxford Handbooks
- Galbraith, J. R. (2011) *The Star Model* (2011)
- Hornstrup C. & Storch J. *Sammenhengende ledelse, innsatser og løsninger* (2021) Dafolo
- Jacobsen D.I & Thorsvik J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utgave) Fagbokforlaget
- Kommunal- og distriktsdepartementets organisasjonsdatabase sluttrapport 2021. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kdds-organisasjonsdatabase/id2887839/> (2022.10.april)
- Meld. St. 14 (2020-2021) *Perspektivmeldingen 2021*
- Meld. St. 20 (2019-2020) *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse*

- Meld.St. 47 (2009) *Samhandlingsreformen 2008-2009*. Helse- og omsorgsdepartementet
- Morse, R.S. (2008) *Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance*. I: Morse, R.S. & T.F., Buss (eds): *Innovations in Public Leadership Development*. New York; M.E. Sharpe
- Næss O. (2016) *Samarbeid eller samhandling? Er det noen forskjell?* Hentet fra <https://www.napha.no/content/14929/samarbeid-eller-samhandling-er-det-noen-forskjell> (2021 oktober)
- Powell W.W. (1990) *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. JAI Press Inc.
- Røiseland A. & Vabo S.I. (2016) *Styring og samstyring – governance på norsk* (2. utgave) Fagbokforlaget
- Vedung E. (2009) *Utvärdering i politik och förvaltning*. Studentlitteratur AB
- Develop programme theory/ theory of change, hentet fra: https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/define/develop_programme_theory. (2022.15.april)
- Yin K.R. (2014) *Case study Research. Design and methods* (5. utgave) SAGE Publications, Inc
- Øgård M. (2014) *Fra New Public Management til New Public Governance*. I: Baldersheim H. & Rose L.E (2014) *Det kommunale laboratorium* (3.utgave) Fagbokforlaget

Interne dokument fra Kristiansand kommune:

- Arbeidsgiverstrategi – fram mot 2030
- Drøftingsnotat til kommunedirektørens ledermøte 20.12.2019: Ledermøter – mål, innhold, deltakelse og form
- Evaluering av utvidet ledermøter 2020-2021 (internt dokument – Forms undersøkelse)
- Helhetlig virksomhetsstyring i Kristiansand kommune (policydokument)
- Høringsnotat vedr ansvarsdeling etter overordnet administrativ organisering for Nye Kristiansand kommune datert 21.06.2018
- Kristiansand kommune – Utfordringsbilde 2020
- Oppsummering kafedialog-Hvordan bruke utvidet ledermøte, 3.februar 2020

- Rapport for delegasjonsprosjektet datert 27.08.02
- Saksfremlegg til kommunedirektørens ledergruppe 29.11.2021: Årshjul ledermøter 2022 – Ledermøtenes form og innhold
- Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030 (Kommuneplanens samfunnsdel)

Vedlegg 1: Informasjonsskriv om personvern og samtykke erklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

Mot en mer samhandlende kommuneorganisasjon?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om utvidet ledermøte har bidratt til mer samhandling på ledernivå 1 og 2 i Kristiansand kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Bakgrunnen for denne undersøkelsen er min masteroppgave i ledelsesfag ved UiA. I denne masteroppgaven skal jeg undersøke hvilke resultater etableringen av utvidet ledermøte så langt har gitt i forhold til samhandling på toppledernivå. Min hovedhypotese er at utvidet ledermøte har ført til mer samhandling blant direktører og kommunalsjefer.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.
Professor emeritus Harald Baldersheim er veileder.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalg av respondenter bør representere en bredde og variasjon blant kommunalsjefer i Kristiansand kommune. To kommunalsjefer i henholdsvis områdene Oppvekst, Helse og mestring og By- og stedsutvikling er forespurt om å delta i undersøkelsen. I tillegg deltar kommunedirektøren og leder av arbeidsutvalget som planlegger utvidet ledermøte.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til et intervju som varer i ca 45 minutter. Det vil bli gjort et lydopptak av samtalen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene fra deg til formålet vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er ingen andre studenter involvert i denne oppgaven, og det er kun veileder Harald Baldersheim og Ada Elise Nygård som vil ha tilgang til dataene. Vi vil sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene ved at navnet og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Ingen personopplysninger vil bli gjengitt i oppgaveteksten, men basert på informasjonen i intervjuene kan det være mulig å gjenkjenne områdetilhørighet til den som har uttalt seg.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i august 2022. Alle lydopptak vil bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Agder ved Harald Baldersheim (epost: harald.baldersheim@stv.uio.no)
- Personvernombud ved UiA: Johanne Warberg Lavold (epost: personvernombud@uia.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Harald Baldersheim

(Professor emeritus/veileder)

Ada Elise Nygård

Master student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Mot en mer samhandlende kommuneorganisasjon*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- basert på informasjonen i intervjuene kan det være mulig å gjenkjenne områdetilhørighet til den som har uttalt seg.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE - KOMMUNALSJEF

Hvor lang erfaring har du som leder i offentlig sektor?

Er utvidet ledermøte en arena der du blir bedre kjent med ledere fra andre områder?

Resultater av utvidet ledermøte

1. Hvilke andre områder i kommunen kjente du best fra før, eller hvilke områder har du evt samarbeidet mest med?
2. Dersom ditt område har lengre tradisjoner for samarbeid med noen områder fremfor andre - Påvirker *tradisjon for samarbeid* hvor stor grad av samhandling dere har med de ulike områdene i dag?
3. Har utvidet ledermøte gitt deg bedre oversikt over hvilke ressurser (kompetanse, folk) som finnes i de andre områdene, dvs ressurser som kan ha betydning for oppgaveløsningen i ditt eget område?
4. Har utvidet ledermøte bidratt til at du ser etter ressurser i andre områder når du skal løse en større oppgave i ditt eget område
5. Hovedsatsingsområder i kommuneplanens samfunnsdel ble satt på dagsorden i utvidet ledermøte i 2021. Har disse møtene hatt betydning for din forståelse av felles mål for hele Kristiansand kommune?
6. Erfarer du at det av og til/ofte kan være behov for samarbeid eller samordning mellom ditt ansvarsområde og andre ansvarsområder i andre direktørområder? Er dette i så fall et behov du har blitt mer klar over som følge av utvidet ledermøte?
7. Har deltakelse på utvidet ledermøte bidratt til at du i større grad tar initiativ til å utvikle tjenester i samarbeid med andre områder?
8. Er du villig til å dele ressurser og kompetanse fra eget område med andre områder?

9. *Prosjekter på tvers av områder* kan føre til at ledere i andre områder får økt innflytelse i ditt område. Det kan også innebære at du mister noe av beslutningsmyndigheten i eget område. Kan du kjenne deg igjen i dette?
10. Har du opplevd å få mer innflytelse i andre områder som følge av utvidet ledermøte?

Strukturendringen:

11. Vet du hvorfor det ble etablert en ny møtearena for direktører og kommunalsjefer i den nye kommunen?
12. Har du mulighet til å påvirke hvilke tema og prosjekter som settes på agendaen i utvidet ledermøte? Har du hatt mulighet til å påvirke gjennomføringen av møtene? (eks evaluering av møtene)
13. Hva er forventningen til deg som deltaker i utvidet ledermøte?
14. På hvilken måte blir informasjon fra utvidet ledermøte formidlet videre til enhetsledere og avdelingsledere i ditt område

Faktorer som fremmer/hemmer samhandling:

15. Har tematisering av kommuneplanens samfunnsdel i utvidet ledermøte påvirket hvordan du forstår ditt områdes rolle i kommunens felles innsats mot felles mål
16. Kan du gi eksempel på gode prestasjoner på tvers av områder som har fått oppmerksomhet og anerkjennelse (heder og ære) på utvidet ledermøte. Løftes disse historiene frem som eksempler til etterfølgelse på utvidet ledermøte
17. Hvilken erfaring har du med nettverk og/eller prosjekter på tvers av områder.
18. Er det andre sider eller effekter av utvidete ledermøte som du ønsker å trekke frem, dvs annet som ikke kommer frem i spørsmål jeg har stilt?

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

[Meldeskjema](#) / [På vei mot en mer samhandlende kommuneorganisasjon](#) / Vurdering

Vurdering

25.04.2022

Skriv ut

Referansenummer

698188

Prosjekttittel

På vei mot en mer samhandlende kommuneorganisasjon

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektperiode

01.02.2022 - 31.08.2022

[Meldeskjema](#)

Dato

25.04.2022

Type

Standard

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personverregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!