



## Nettverk i kjølvannet av FLiK

En kvantitativ studie av nettverk og samarbeid mellom barnehage- og skoleledere i Kristiansand.

SILJE VEGGE

### VEILEDER

Linda Hye

Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2016**

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



## Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende ledd i det erfaringsbaserte masterprogrammet i ledelse, med spesialisering i barnehageledelse, ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap. Studiet er yrkestilrettelagt og jeg har gjennomført hele løpet ved siden av arbeid i løpet av 3,5 år.

Bakgrunnen og motivasjonen for oppgaven og dens tema stammer fra mitt yrke som barnehageleder i Kristiansand. Målet med oppgaven var å kartlegge samarbeid og nettverksarbeidet blant barnehage- og skoleledere i Kristiansand gjennom storsatsningen FLiK (Forskningsbasert læringsmiljøutvikling i Kristiansand). Jeg har også sett på hva slags nytteverdi lederne sitter igjen med fra nettverksarbeidet og hvorvidt dette arbeidet vil fortsette når FLiK går fra prosjektperiode til etablert og vedvarende praksis i desember 2016.

En stor og ydmyk takk går til mine veiledere Linda Hye og Morten Øgård som har veiledet meg gjennom konstruktive teoretiske tilbakemeldinger og fornuftige innspill i løpet av hele prosessen. Arbeidet har opplevdes langt mindre famlende og umulig med dere i ryggen. En spesiell takk rettes også til Hjalmar Sæbø Djønnne for god hjelp i analysearbeidet!

Videre vil jeg også gi en takk til alle barnehage- og skoleledere i Kristiansand som har deltatt i undersøkelsen min, deres interesse har vært inspirerende og uvurderlig. Med deres deltakelse og svar har denne oppgaven blitt et bidrag til oppvekstsektoren som jeg stolt kan presentere.

Den største takken skal rettes til venner og familie, med mitt unikum av en samboer, Kåre Magnus, i spissen. Takk for din støtte og motivasjon gjennom alle årene ved studiet og oppgaven. Du har hjulpet meg gjennom arbeidet med oppgaven i form av støttende ord på sene kvelder med tunge statistiske analyser og teoretiske perspektiver og ikke minst korrekturlesingen.

Silje Vegge

Kristiansand, desember 2016

## Sammendrag

Oppvekstsektoren i Kristiansand kommune har i løpet av de fire siste årene vært gjennom et kompetansehevingsløft kalt FLiK (Forskningsbasert læringsmiljøutvikling i Kristiansand). Prosjektet omfatter både barnehager og skoler sammen og har som mål å forbedre læringsmiljøet og skape en «rød tråd» i hele utdanningsløpet 0-16 år. Hovedstrategien for å oppnå dette er «capacity building».

I denne oppgaven skal jeg se nærmere på en del av forvaltningsprinsippet i prosjektet; nettverk som organiseringsform. Gjennom en casestudie er hensikten å kartlegge nettverksarbeidet til barnehage- og skoleledere (styrere, fagutviklere, rektorer og inspektører) i Kristiansand i FLiK-prosjektet. Med en kvantitativ spørreundersøkelse har jeg samlet inn relevant data fra disse lederne for å besvare problemstillingen min;

1. Har FLiK ført til et større omfang av nettverksarbeidet blant lederne i barnehage og skole?
2. Opplever lederne en nytteverdi i nettverksarbeidet? I så fall hva slags nytteverdi, individuell eller organisatorisk?

Teorigrunnlaget som empirien knyttes opp mot er nettverksteori, med hovedvekt på Mats Holmquist (2010) sin doktoravhandling på lærende nettverk, samt relevant organisasjons- og læringsteori. I tillegg vektlegges aktuell capacity building teori.

Hovedfunn i oppgaven er at nettverksarbeidet har økt i omfang som følge av FLiK og lederne opplever både individuell og organisatorisk nytteverdi.

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	8
1.1 Problemstilling .....	9
1.2 Avgrensing .....	10
2 FLiK og nettverk .....	11
2.1 Bakgrunn for prosjektet → utfordring → løsning.....	12
2.2 Beskrivelse av FLiK.....	12
2.3 Capacity building – hovedstrategi i FLiK .....	13
3 Teori .....	16
3.1 Governance.....	16
3.2 Capacity building som teoretisk perspektiv .....	18
3.3 Nettverksbegrepet.....	19
3.4 Lærende nettverk.....	22
3.4.1 Nettverk som utviklingsstrategi.....	25
3.4.2 Bakgrunn for deltakelse i et lærende nettverk - utviklingsbehovet .....	26
3.4.3 Læring i utviklingsprosessen:.....	26
3.4.4 Kunnskapsoverføring .....	28
3.4.5 Nytteverdi og forandring .....	29
3.5 Organisasjons- og læringsteori .....	31
3.5.1 Læring i organisasjoner .....	31
3.5.2 Individuell læring i FLiK sammenheng: .....	33
3.6 Oppsummering av nettverk .....	34
4 Design og metode.....	38
4.1 Valg av design og metode .....	38
4.2 Nærhet eller distanse - Min rolle som forsker.....	39
4.3 Gjennomføring .....	39
4.3.1 Utarbeidelse av kvantitativt spørreskjema.....	39
4.3.2 Enheter og utvalg.....	40
4.3.3 Utsendelse, frafall og svarprosent .....	42
4.3.4 Bearbeiding av data .....	44
4.4 Svakheter og styrker .....	44
5 Empiri og funn.....	46
5.1 Nettverkstilbøyelighet blant barnehage- og skolelederne i Kristiansand .....	46
5.1.1 Oppsummering nettverkstilbøyelighet .....	51

5.2 Individuell eller organisatorisk nytteverdi?.....	52
5.2.1 Individuell og organisatorisk nytteverdi.....	52
5.3 Måloppnåelse.....	61
5.4 Frafall .....	63
5.5 Oppsummering av funnene.....	66
6. Drøfting, konklusjon og veien videre .....	68
6.1 Omfang av nettverksarbeidet.....	68
6.2 Nettverksarbeidets nytteverdi.....	69
6.3 Hva med capacity building-kapasiteten blant lederne? .....	72
6.4 Konklusjon .....	73
6.5 Veien videre .....	74
7 Litteraturliste: .....	75
8 vedlegg .....	77
8.1 Vedlegg 1 - Spørreskjema: .....	77
8.2 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til respondenter .....	86
8.3 Vedlegg 3 – Nettverksgrupper i ledelsesnettverket i bydelen .....	88

## Figurliste:

Figur 1: Holmquist sin modell over utviklingsprosessen.....	s. 24
Figur 2: Lærings- og endringsprosess i organisasjoner.....	s. 32
Figur 3: Lærings sirkel.....	s. 33
Figur 4: Enkel- og dobbelkretslæring.....	s. 34
Figur 5: Oversikt over nettverksdeltakelse blant lederne før og etter FLiK.....	s. 47
Figur 6: Oversikt over nettverkens initiativtakere før og etter FLiK.....	s. 47
Figur 7: Oversikt over ledernes deltakelse i ulike typer nettverk før og etter FLiK.....	s. 48
Figur 8: Oversikt over hvilke ledere som deltar i ledelsesnettverket i bydelen.....	s. 49
Figur 9: Oversikt over hvilke ledere som deltar i samlingene i regi av oppvekstdirektøren.....	s. 50
Figur 10: Gjennomsnittsverdi av hvilke ledere som nettverker før og etter FLiK.....	s. 51
Figur 11: Oversikt over individuell nytteverdi generelt i FLiK-nettverkene.....	s. 53
Figur 12: Oversikt over organisatorisk nytteverdi generelt i FLiK-nettverkene.....	s. 54
Figur 13: Oversikt over ledernes opplevde fordeler/nytteverdi med nettverket i bydelen.....	s. 55
Figur 14: Oversikt over ledernes opplevde fordeler/nytteverdi med samlingene i regi av oppvekstdirektøren.....	s. 56
Figur 15: Sammenligning av ledernes opplevde fordeler/nytteverdi i nettverkene.....	s. 57
Figur 16: Oversikt over ledernes opplevde utfordringer/ulempen med ledelsesnettverket i bydelen.....	s. 58
Figur 17: Oversikt over ledernes opplevde utfordringer/ulempen med samlingene i regi av oppvekstdirektøren.....	s. 59
Figur 18: Sammenligning av ledernes opplevde utfordringer/ulempen i nettverkene.....	s. 60
Figur 19: Oversikt over ledernes opplevelse av FLiK-nettverkens bidrag til effektmål 1.....	s. 61
Figur 20: Oversikt over ledernes opplevelse av FLiK-nettverkens bidrag til effektmål 2.....	s. 62
Figur 21: Oversikt over ledernes opplevelse av FLiK-nettverkens bidrag til effektmål 3.....	s. 62
Figur 22: Oversikt over hvorfor lederne ikke deltar i ledelsesnettverk i bydelen.....	s. 63
Figur 23: Oversikt over hvilke ledere som ikke deltar i ledelsesnettverk i bydelen.....	s. 64
Figur 24: Oversikt over hvorfor lederne ikke deltar i samlingene i regi av oppvekstdir.....	s. 65
Figur 25: Oversikt over hvem som ikke deltar i samlingene i regi av oppvekstdir.....	s. 65
Figur 26: Oversikt over ledernes videre deltakelse i FLiK-nettverkene.....	s. 66

**Tabelloversikt:**

Tabell 1: Forskjeller mellom government og governance.....	s. 17
Tabell 2: Forskjeller mellom offentlig styrings retninger.....	s. 24
Tabell 3: Oppsummering nettverk.....	s. 35
Tabell 4: Antall respondenter.....	s. 41
Tabell 5: Frafall av respondenter.....	s. 42
Tabell 6: Svarprosent.....	s. 43
Tabell 7: Faktisk deltakende enheter i FLiK.....	s. 43
Tabell 8: Antall respondenter gjennomsnittsverdien er basert på.....	s. 51

## 1. Innledning

Offentlig sektor har en stor plass både i det norske samfunnet og de nordiske samfunn (Baldersheim & Rose, 2014). Offentlig sektor i Norge har vært gjennom vesentlige strukturelle og organisatoriske endringer de siste 10-årene, spesielt de siste 10-15 årene har oppvekstsektoren opplevd dette. Morten Øgård tegner et bilde av denne utviklingen i boken *Det kommunale laboratorium* (2014) hvor det tradisjonelle forvaltningssettet blir utfordret av et mer markedsorientert sett å styre offentlig sektor på. Det er flere måter å styre offentlig sektor på og oppvekstsektoren har vært gjennom samtlige av de ulike forvaltningsprinsippene; den tradisjonelle administrasjons fokus, markedsorientert og den siste bølgen, new governance. Oppvekstsektoren i Kristiansand har opplevd stor interesse utenfra både fra politisk hold og samfunnet for øvrig. Sektoren opplever økte forventninger til innhold i tilbudet, score på nasjonale prøver og økt krav til verdiskapning (sosial kapital) og effektivisering (Handlingsprogram 2016-2019). Utdannings- og oppvekstsektoren er sentralt styrt av Kunnskapsdepartementet gjennom Utdanningsdirektoratet, men ansvaret ligger lokalt i kommunene. I Kristiansand kommune har disse føringene og påslagene fra staten resultert i et prosjekt; FLiK (Forskningsbasert læringsmiljøutvikling i Kristiansand). Et prosjekt hvor de er inspirert av new governance tankegang med fokus på styring gjennom prosesser, samarbeid og dialog.

Oppvekstdirektøren i Kristiansand hadde en utfordring i sektoren sin og søkte en løsning. FLiK prosjektet ble lansert som redningen på blant annet for lave score på nasjonale prøver, urimelige forskjeller mellom enhetene, høy andel spesialundervisning i skole og barnehage, sektorens feilplasserte ressurser, en sektor som ikke stod samlet i en felles retning, ikke tradisjon for forskningsbaserte pedagogiske tiltak, for høy forekomst av mobbing og for lav prosent som fullfører videregående opplæring. Ifølge Kristiansand kommune er FLiK en helt ny strategi for å utvikle læringsmiljøet i barnehager og skoler og det har, ifølge FLiK ledelsen, skjedd et paradigmeskift innenfor utdanningssektorens gjennom det arbeidet som gjøres i Kristiansand. Dette skiftet er dedikert til prosjektets overordnede prosess «Capacity building» hvor man arbeider systematisk over tid for å bygge opp en faglig kapasitet basert på kartleggingsdata og deretter gjennomfører forskningsbaserte tiltak i henhold til de utfordringene dataene viser. Capacity building prinsippet har blant annet et sterkt fokus på ledelsen; hvordan man skal, i et lærende fellesskap, skape etablert læring inn i enhetene. Og samarbeid mellom alle enheter i prosessen; hvordan utvikle felles- og beste praksis. De komplekse oppgavene til oppvekstsektoren skal utføres i fellesskap og organiseringsformen er



preget av nettverk og samarbeid på tvers av enhetene og profesjonene, samt på alle systemnivåene i kommunen.

Som styrer i to private barnehager i Kristiansand ble jeg interessert i FLiK og valgte å delta i satsingen som skulle skape et felles løft og en sammenheng i alle barns læringsmiljøer i Kristiansand. Men som masterstudent i ledelsesfag ble jeg interessert i FLiK på grunn av den store organisatoriske omveltningen som skjer. Nettverk og samarbeid i seg selv er ikke nytt for offentlig sektor, men som organiseringsform for å gjennomføre et slikt prosjekt er det nytt for oppvekstsektoren. Jeg opplever det derfor høyst aktuelt å studere et slikt forvaltningsprinsipp nærmere. Det sterke fokuset på ledelsesforankring og nettverk som organiseringsform gjorde FLiK til noe jeg ønsket å fordype meg i. Problemstillingen min retter fokuset mot hvorvidt nettverk som organiseringsform kan være bærekraftig i en sektor som stadig står ovenfor nye utfordringer og er i konstant utvikling.

Masteroppgaven skal danne et bilde av nettverkstilbøyelighet til lederne i oppvekstsektoren og kvaliteten på nettverk som form i Kristiansand. Gjennom en presentasjon av FLiK og dets prinsipper, hva teorien sier om nettverkens fordeler og ulemper og teoretiske perspektiver knyttet opp mot offentlig forvaltning og konturene av en ny styringsform skal jeg tegne dette bildet. Gjennom kvantitativ studie vil jeg kunne belyse forskningsspørsmålene mine med utgangspunkt i aktuell nettverksteori.

## 1.1 Problemstilling

Hvorvidt FLiK sin organiseringsform, med fokus på nettverk, skaper en økt kapasitet for capacity building i kommunen og er fremtiden for offentlig sektor, med oppvekstsektoren i spissen, er avhengig av flere faktorer. I min case-studie ønsker jeg å kartlegge omfanget av nettverkdeltakelse blant lederne og deretter se hvor nytteverdien ligger; hos den enkelte leder, individuell nytteverdi, eller skaper de en merverdi for brukerne (barna) i form av organisatorisk nytteverdi. Spørsmålene jeg ønsker svar på gir meg en 2-delt problemstilling:

1. *Har FLiK ført til et større omfang av nettverksarbeid blant lederne i barnehage og skole?*
2. *Opplever lederne en nytteverdi i nettverksarbeidet? I så fall hva slags nytteverdi, individuell eller organisatorisk?*

For å kunne utdype del 2 av problemstillingen søker jeg også kunnskap omkring FLiK-prosjektets måloppnåelse og hvorvidt lederne opplever en måloppnåelse i sin enhet basert på

tre konkrete effektmål som er lansert som felles mål i FLiK-prosjektet (s. 12). Denne kartleggingen vil kunne gi et bredere svar på hva slags nytteverdi lederne opplever.

## 1.2 Avgrensing

Studien avgrenses ved at jeg skal kun se på den organisatoriske delen av FLiK prosjektet på ledelsesnivå, med fokus på nettverk, fra ledernes perspektiv. Jeg studerer ikke inngående effektene av hele FLiK satsingen med tanke på økt utbytte for barn og unge i deres læringsmiljøer. Dette finnes det store mengder data og forskningsrapporter på, da kartlegging er en stor del av middelet for å nå målsettingen. For de som ønsker videre dypdykk i denne empirien som supplement til min studie anbefales kartleggingsrapportene fra T1 og T2; «Resultater fra Kartleggingsundersøkelse i Kristiansand kommune, 2013.» og «Hold ut og hold kursen. Resultater fra kartleggingsundersøkelse i Kristiansand kommune i 2015». Det jeg har som hensikt å finne ut er om nettverk som organiseringsform i FLiK fungerer i en sektor som er i stadig utvikling og opplever ytre press fra både politisk hold og samfunnet for øvrig.

Studien inneholder en kvantitativ undersøkelse hvor respondentene er samtlige styrere, fagutviklere, rektorer og inspektører (heretter kalt lederne) fra alle barnehager (kommunale og private) og grunnskoler (kommunale og private) i Kristiansand, deltakende og ikke deltakende enheter.

## 2 FLiK og nettverk

FLiKs prosjektplan og de to rapportene som er lagt frem etter kartleggingsundersøkelsene viser at det er nettverk på alle nivåer, fra øverste forvaltningsnivå mellom Kristiansand kommune og blant annet LSP (Laboratorium for forskningsbasert Skoleutvikling og pedagogisk Praksis), UIA (Universitetet i Agder) SePU (Senter for Praksisrettet Utdanningsforskning), Høgskolen i Hedmark og aktuelle fagpersoner. Og helt ned til det faktiske arbeidet med barna; blant personalet på hver avdeling/klasse-trinn i hver barnehage/skole. Nettverkene finnes også horisontale så vel som vertikale. Nettverksformen er grunnlaget for å bygge opp en størst mulig kapasitet for capacity building i kommunen. I denne studien vil jeg se nærmere på to konkrete nettverk (et som var iverksatt før FLiK og et som ble iverksatt av FLiK) som brukes til denne kapasitetsbyggingen blant barnehage- og skoleledere:

- **Ledelsesnettverk i bydelene, i regi av lederne selv** var for både barnehage- og skoleledere. Da FLiK ble lansert våren 2013 ble vi for første gang presentert dette nye nettverket. Disse ledelsesnettverkene skulle øke samarbeidet mellom barnehage- og skoleledere og skape et helhetlig utdanningsløp for barna i kommunen. Størrelsen på ledelses-nettverk i bydelene varierte fra det minste nettverket med 4 enheter til det største med 11 enheter (vedlegg 3). Organiseringen av nettverksgruppene var følgende: ved starten av prosjektet ble disse gruppene brukt aktivt under de kommunale ledermøtene for hele oppvekstsektoren og det ble arbeidet med gruppeoppgaver for kompetanseheving av ledelsen. Etter ca 3 samlinger ble dette arbeidet avviklet på samlingene. Alle deltakende enheter har også forpliktet seg til å møte i disse nettverk gjennom «Enhetens arbeidsplan for FLiK-satsingen». Datoer for møter utenom kommunens regi skulle settes og vi ble oppfordret ved første samling å sette datoer for resten av prosjektperioden med en gang.
- **Månedlige ledersamlingene i regi av oppvekstsektoren med oppvekstdirektøren i spissen** var det andre, allerede etablerte, nettverket hvor FLiK skulle arbeide med ledernes kapasitetsbygging var på de Ansvarlig for gjennomføring av dette nettverket er kommunen selv. Her er det månedlige samlinger for styrere en dag og rektorer en annen dag. Her kaller oppvekstdirektøren inn eksterne foredragsholdere for å belyse aktuelle tema og barnehage- eller skoleledere fra sektoren legger frem sine erfaringer som leder i FLiK-prosjektet, «beste praksis»-deling.

Hvorvidt prosjektplanens planlagte nettverk er i bruk i enhetene i dag gjenstår å se, det vil bli kartlagt i undersøkelsen min. Prosjektet er inne i prosjektperiodens siste del, da den formelt avsluttes desember 2016, i tillegg til en siste kartleggingsundersøkelse (T3) våren 2017. I dette kapitlet vil jeg gi en beskrivelse av FLiK-prosjektet og redegjørelse for hovedstrategien capacity building som ramme for utførelse og oppnåelse i FLiK.

## **2.1 Bakgrunn for prosjektet → utfordring → løsning.**

Høsten 2012 besluttet oppvekstdirektøren og oppvekststyret i Kristiansand å rette et systematisk og forskningsbasert fokus mot læringsmiljøet i barnehager og skoler i Kristiansand. Bakgrunnen for denne beslutningen har, ifølge FLiKs prosjektplan, et utspring fra nasjonal og internasjonal forskning, sentrale styringsdokumenter som Stortingsmelding nr. 18 (2010) og Midtlyngutvalgets rapport «Rett til læring» som stortingsmeldingen er basert på, nasjonale prøver og lokale evalueringsrapporter, som blant annet revisjonsrapporten om mobbing i Kristiansandsskolen. Disse rapportene og dokumentene viste utfordringer og store variasjoner mellom enhetene, i barnehager og skoler, rundt læringsbetingelser og trivsel for barn i Kristiansand. Føringerne i disse styringsdokumentene og rapportene var igjen grunnlaget for Handlingsprogrammet 2013 – 2016 Kristiansand kommune. Og 13. desember 2012, i bystyret, ble FLiK vedtatt og en løsning på utfordringene oppvekstsektoren stod ovenfor var kjøpt; «Kommunens oppgave og visjon om å utvikle «inkluderende læringsmiljøer» i både barnehager og skoler» (Thomas Nordahl m.fler, 2015 s. 11) skulle nås!

## **2.2 Beskrivelse av FLiK**

Som tidligere nevnt står FLiK for Forskningsbasert læringsmiljøutvikling i Kristiansand og er et samarbeidsprosjekt mellom Oppvekst Kristiansand og Laboratorium for forskningsbasert skoleutvikling og pædagogisk praksis – Aalborg Universitet (heretter kalt LSP). Prosjektets overordnede mål er å «utvikle læringsmiljøer som inkluderer» og skape et helhetlig utdanningsløp fra 0 – 16 år gjennom å fokusere på tre felles effektmål;

1. Utvikle læringsmiljøene til fordel for alle barns sosiale og faglige læringsutbytte,
2. Redusere omfanget av segregerende tiltak ovenfor barn som trenger særskilt tilrettelegging.
3. Skape læringsfellesskaper som fremmer opplevd tilhørighet, trygghet og trivsel, og som reduserer mobbing.

Det er disse tre effektmålene jeg måler og analyserer når jeg kartlegger ledernes opplevde måloppnåelse. Utfordringene som finnes i hele oppvekstsektoren, barnehager, skoler og

støttefunksjoner, skal gå gjennom systematisk analyse på enhetsnivå, og det skal arbeides målrettet med de systemfaktorene som opprettholder disse utfordringene og innvirkningene de har på det utbyttede barn og unge får i læringsmiljøene sine. Prosjektet er en stor kompetanseheving- og kunnskapsutviklingssatsning rettet mot de profesjonelle voksne som arbeider i barnehager og skoler og ulike pedagogiske hjelpeinstanser i oppvekstsektoren. FLiK omfatter store deler av oppvekstsektorens enheter, til sammen 110 enheter; 71 barnehager (kommunale og private) og 36 skoler (barne- og ungdomsskoler) med 3500 barnehagebarn, 10 500 skolelever, og ca 2600 barnehagelærere, lærere, fagarbeidere/assistenter, rektorer og styreere. I tillegg har ca 80 fagpersoner fra PPT, Pedagogisk senter og Pedagogisk støtteenhet for barnehager, Grunnskolens pedagogiske støttesystem og deler av oppvekstdirektørens medarbeidere deltatt. Alle ansatte har vært gjennom opplæring, både gjennom kursing og arbeidsoppgaver på enhetene med tildelt veileder. Ledelsesforankringen har også vært en stor del av prosjektet. Samtlige rektorer og styreere har via kommunale ledersamlinger, ulike kommunale organiseringer, bydelsnettverk og kvalitetsutviklingssamtaler på enhetene vært gjennom en kompetanseheving innen flere ledelsesaspekter. Blant annet ledelse av inkluderende læringsmiljøer og fellesskap, ledelse i læring i barnehager og skoler, strategisk ledelse og ledelse av grupper. I tillegg til denne kompetansehevingen av samtlige profesjonelle voksne i oppvekstsektoren utføres det kvantitative undersøkelser som skal kartlegge utfordringene og gi evidensbasert grunnlag for enhetenes systematiske arbeid.

Gjennom forskningstilknytning, kvantitativ og kvalitativ kartlegging, felles pedagogisk verktøy, kompetanseutviklingsaktiviteter for alle profesjonelle voksne og en sterk ledelsesforankring skal FLiK arbeide med systemet og prosessene rundt barna for å skape et helhetlig og felles læringsforløp fra 0 – 16 år. For å oppnå dette har FLiK ledelsen og dens samarbeidspartner LSP valgt en strategi kalt «Capacity building» som ramme for arbeidet.

### **2.3 Capacity building – hovedstrategi i FLiK**

Capacity building stammer fra 70-tallet og FN's arbeid med kriserammede land. Deres definisjon lyder slik; «*Efforts aimed to develop human skills or societal infrastructures within a community or organization needed to reduce the level of risk. In extended understanding, capacity building also includes development of institutional, financial, political and other resources, such as technology at different levels and sectors of the society*»

(<http://www.unisdr.org/2005/wcdr/intergover/drafting-committee/terminology.pdf> ).

I senere tid har dette konseptet utviklet seg fra å omhandle krisesituasjoner til å dreie seg om å utvikle ulike kapasiteter innen forskjellige områder. Andre organisasjoner og land har tatt det til seg og utviklet begrepet for sitt formål. I FLiK er capacity building som hovedstrategi basert på skoleutvikling i provinsen Ontario i Canada på 2000-tallet (Levin, 2008). Strategien for måloppnåelse i denne reformen var å fokusere på både å endre elevenes læringsmiljø gjennom bærekraftige effekter og endring i strukturene og styringsformene i sektoren. Dette er ifølge Levin (2008) en ny strategi i motsetning til tidligere utdannings reformer som har hatt som mål å endre organisering og offentlig styring.

Kristiansand kommune er medlem av nettverket «Nordic Capacity building» med medlemskommuner fra Norge, Sverige og Danmark. Enkelte kommuner i både Danmark og Sverige har tatt til seg arbeidsmåten som har siden 2004 forsket på skoleutvikling i 5000 skoler i Canada. Kristiansand kommune og FLiK har også nå latt seg inspirere og har inngått i et kapasitetsbyggings nettverk i Danmark, LsP. Denne modellen er basert på tre prinsipper:

1. Alle enheter i oppvekstsektoren samler seg om felles målbare mål
2. Målene skal først og fremst nås ved å styrke de profesjonelle voksnes kompetanser i barnehager og skoler – deres kapasitet
3. Innsatsen til alle profesjonelle voksne bygger på forskningsbasert kunnskap

(punktene er hentet fra Nordahl, m. flere, 2013, s. 11).

Disse prinsippene krever at det er godt samarbeid mellom personalet i barnehagene og skolene, ledelsen og administrasjonen og utdanningsforskningen. Det er enighet om målene, og forskerne både leverer data til prosjektet og bidrar i kompetanseutviklingen ved enhetene. Dette samspillet skaper en vann-vinn situasjon hvor både praksisfeltet og forskningen drar nytte av arbeidet og dataen som kartlegges. Ved hjelp av de 3 prinsippene og dette samarbeidet finner man grunnprinsippet i capacity building; man når målene kun gjennom å øke de ansattes profesjonelle kapasitet for at de skal kunne takle den mest komplekse oppgaven i sektoren; å stimulere barn til læring og utvikling økes. I FLiK skal denne kapasiteten økes ved å:

- Etablere en felles pedagogisk plattform for arbeidet med læringsmiljøutvikling på tvers av skoler, barnehager og PPT, samt andre kommunale initiativer
- Utvikle læringsmiljøet i kommunens barnehager og skoler til fordel for alle barns sosiale og faglige læringsutbytte
- Redusere omfanget av segregerende tiltak overfor barn og trenger særskilt tilrettelegging

- Skape læringsfellesskaper som fremmer opplevd inkludering, trygghet og trivsel, og som reduserer mobbing

(punktene er hentet fra Nordahl, m. flere, 2012, s. 16).

Det pedagogiske verktøyet som blir brukt i FLiK for å øke denne kapasiteten er «pedagogisk analyse». Verktøyet er utviklet av Thomas Nordahl og skal være enhetenes arbeidsmetode for å utvikle profesjonell kapasitet og skape forskningsbaserte tiltak basert på de data som foreligger etter kartleggingsundersøkelsene (T1 og T2). Jeg går ikke nærmere inn på verktøyet da det ikke er relevant for mitt forskningsarbeid. Derimot det som capacity building paradigmet vektlegger, og som er relevant for mitt arbeid, er kompetanse-utviklingen av ledelsen i sektoren. I FLiK utvikles denne gjennom felles ledersamlinger for barnehager og skoler hvor innholdet er basert på både tilbakemeldinger fra lederne om hvilke utfordringer og mangler de opplever, samt T1 og T2 sine data. I tillegg vektlegges også ledelses-nettverk i bydelene og de månedlige samlingene i regi av oppvekstdirektøren hvor man skal dele erfaringer, kunnskap og «beste praksis».

### 3 Teori

Offentlig styring har gått gjennom store endringer både strukturelt og innenfor ledelsesaspektet i løpet av de siste 40 årene. Fra Public Administration → New Public Management → Public/New/Network Governance. Morten Øgård viser i boken *Det kommunale laboratorium* (2014) en utvikling i offentlig sektor fra fokus på administrasjon, regler og rutiner til NPM sitt fokus på markedskrefter, brukerorientering og ledelses fokus som skapte desentraliserte enheter med resultatstyring og «egoistiske» mål hvor de aktuelle oppgavene/tjenestenes stadige økning i kompleksitet ikke oppfattes. Motkraften til denne fragmenteringen er governance, hvor man søker samhandling og nettverk for å løse individuelle og organisasjonenes problemer. Robert Agranoff (2012) beskriver en offentlig sektor som er i en konstant søken etter organiseringsformer som gjør dem i best mulig stand til å møte og takle samfunnets stadige endring og utvikling.

Med en utdanningssektor som ikke har hatt tradisjon for nettverkstilnærming, er FLiK et godt utgangspunkt for å gjøre en studie basert på nettopp det. Jeg vil ikke gå videre inn på de to første styringssettene, men se nærmere på governance begrepet da jeg mener dette er det teoretiske grunnlaget for organiseringen i FLiK og for hvordan man skal kunne skape størst mulig capacity building-kapasitet i kommunen. Videre i kapitlet vil jeg se på aktuell teori som underbygger suksessfaktorer og fallgruver som er tilstede i nettverksarbeid og kort presentere aktuell organisasjonsteori med fokus på læring i organisasjoner og individuell læring.

#### 3.1 Governance

Dag Ingvar Jacobsen (2014) viser til governance begrepets mangel på en enkel definisjon, men at begrepet heller viser til «en ny måte å betrakte offentlig styring på» (2014, s. 22). Og at governance betrakter offentlig styring «som en dynamisk, kompleks og bare delvis forutsigbar prosess» (2014, s.22). Jacobsen legger også til ordet «grenseoverskridende» (2014, s 22) i den forenklete definisjonen på begrepet governance, som tilsier at styringen faktisk skjer i skjæringsoverflaten mellom de ulike aktørene. Her ser man forskjellen fra den tradisjonelle måten å se på styring, også kalt government hvor institusjonene ble betraktet som styrende og fokuset lå på strukturen, kulturen og personalet. Hvorfor dette skiftet i fokuset har skjedd, kan ses i sammenheng med blant annet det økende interkommunale arbeidet som igjen kommer av, flere ansvarsoverføringer fra stat til kommune, slik som i oppvekstsektoren, økende kompleksitet i offentlige oppgaver og press om effektivisering (Jacobsen, 2014).



Tabellen under viser en skjematisk oversikt over de med sentrale forskjellene mellom tradisjonell styring og de trekkene vi ser i dag.

Tabell 1: Forskjeller mellom government og governance.

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

(Jacobsen, 2014, s. 23).

Disse trekkene vi ser i dag, på denne «grenseoverskridende» styringen, finnes i flere former, Jacobsen (2014) trekker frem tre eksempler:

1. **Flernivåstyring («multilevel governance»):** «styring som inkluderer flere, delvis autonome forvaltningsnivåer» (Jacobsen, 2014, s. 22). Vi finner slik styring både nasjonalt og internasjonalt, og EU er et typisk eksempel.
2. **Offentlig-privat samarbeid(OPS):** offentlige og private aktører inngår samarbeid om en oppgave. Slikt samarbeid er typisk for infrastruktur og drifting av kommunale bygg. Eksempler her på Sørlandet er blant annet Aquarama hvor Kruse Smith og Kristiansand kommune samarbeider, utbyggingen av E18 Grimstad-Kristiansand og Lyngdal kommunes samarbeid med Kruse Smith om nye Berge ungdomsskole, her skal Kruse Smith drifte og vedlikeholde skolen i 20 år.
3. **Offentlig-offentlig samarbeid:** kommuner, fylkeskommuner og stat samarbeider om å løse en oppgave eller utvikle en tjeneste. Et kjent eksempel på dette her på Sørlandet er Areal- og transportplansamarbeidet: ATP-utvalget for Kristiansandsregionen.

I disse eksemplene ser man flere forskjellige aktører som ikke kan løse en oppgave alene og går dermed sammen om å løse dem. I denne prosessen vil de da bli helt eller delvis autonome i forhold til hverandre og tradisjonell hierarkisk styring blir vanskelig. Som vist i tabellen over må styringen da skje mer gjennom dialog og forhandlinger. Samtidig presiserer Jacobsen (2014) at det er ingen tegn til at governance styring skal ta helt over for den tradisjonelle government styringen, men at disse eksemplene heller er tegn på at offentlig styring skjer på flere måter enn tidligere. Dette er FLiK et godt eksempel på, da man ser tydelige governance

tendenser i den organisatoriske formen av prosjektet hvor alle enheter i oppvekstsektoren går sammen om å felles løse en utfordring de står ovenfor.

### 3.2 Capacity building som teoretisk perspektiv

Ledende bidragsytere til denne teoretiske retningen er Michael Fullan og Ben Levin og deres definisjon på capacity building lyder slik; «*Capacity building is defined as any strategy that increases the collective effectiveness of a group to raise the bar and close the gap for student learning. For us it involves helping to develop individual and collective (1) knowledge and competencies, (2) resources and (3) motivation*» (Levin and Fullan, 2008, s. 295). Deres arbeid med endring i utdanningssektoren har utløp fra 2 stikkord; press og støtte. Tidligere reformer har fokusert mye på negative resultater, men ikke på hvor går vi videre for å løse dette og en eventuell støtte var segregert og ikke forenet med de aktuelle utfordringene/resultatene. Mens Levin and Fullan (2008) viser viktigheten med et resultatfokus og videre støtte og arbeid som er forankret i utfordringene resultatene viser. Denne tankegangen har gjort capacity building til et kjent begrep. I god governance tro ligger fokuset på å skape en bærekraftig ledelse og styring som ikke bare fokuserer på å utvikle individuell til organisatorisk læring og endring, men ledelse som skal mestre å skape bærekraftig og etablert utvikling og endring. Denne utviklingen skal kunne skape en offentlig sektor som er rustet og vil takle stadige komplekse utfordringer med forankring i menneskelige verdier. Fullan (2006) kaller lederne her for «system thinkers in action», ledere som både arbeider «på gulvet» og på «balkongen», som arbeider iherdig i egen organisasjon, men som samtidig etablerer kontakt og deltar i helheten i sektoren. Han legger vekt på at skal det skje en endring i organisasjonene, må det være ledelse som skaper samarbeid og deler erfaringer og kunnskap med andre i systemet, for så å lede sine ansatte med denne erfaringen og deler sin ny tilegnede kunnskap. Ifølge Fullan (2006) vil man aldri skape endring i organisasjoner eller systemer uten slik bærekraftig ledelse. For å utvikle en slik bærekraftighet viser han til 8 elementer som må ligge til grunn;

1. Public service with a moral purpose
2. Commitment to changing context at all levels
3. Lateral capacity-building through networks
4. New vertical relationships that are co-dependent encompassing both capacity-building and accountability
5. Deep learning
6. Dual commitment to short-term and long-term results

7. Cyclical energizing
8. The long lever of leadership

(Fullan, 2006, s. 115)

Fullan (2006) legger vekt på at alle de 8 elementene er viktige for å skape bærekraftige reformer og legger nettverksformen til grunn for å skape kapasitet på alle de andre 7 punktene. Han beskriver nettverk som et kraftig middel for skoleutvikling og kapasitetsbygging. Det er flere fordeler med formen som nevnes; mennesker lærer best fra likemenn sett at det er rom for meningsfulle relasjoner og innovasjon og nytenkning, samt muligheter for kvalitativ læring (quality knowledge). En annen viktig fordel er den lokale forankringen nettverkene gir, deltakerne blir motivert og opplever eierskap over endringsarbeidet som igjen skaper bærekraftig innsats og engasjement (Fullan, 2006). Samtidig vises det også til fallgruver; for mange nettverk som fører til rot i stedet for fokus, erfarings og kunnskapsdeling forsvinner bak personlige tanker og meninger og hvordan oppnå kvalitativ læring (quality knowledge), faren for at gode ideer og nytenkning blir værende i nettverket, ettersom nettverkene som regel er utenfor «line-authority» kan det være en utfordring å få læringen som skjer i nettverkene inn i både det systematiske arbeidet med reformen og inn i selve organisasjonene.

Capacity building er ifølge Fullan (2006) en strategi for å skape ledere og systemer som skal arbeide systematisk med sine utfordringer, men med hele utfordringsbildet klart for seg. Strategien skal jobbe for å utvikle den individuelle læringen hos deltakerne til læring i organisasjonene og systemet og en bærekraftig og varig endring for utdanningssektoren. En slik reform må ifølge Fullan (2006) utføres i to faser;

- Første fase fokuserer på elevenes utvikling, minske gapet mellom resultatene deres og forbedre elevresultatene gjennom læringsmiljøet.
- Andre fase skal gå dypere inn i systemet og se på forholdene, konteksten og kulturen i sektoren.

### **3.3 Nettverksbegrepet**

Når man ser på styring gjennom governance er nettverk som organiseringsform en meget sentral del. Jacobsen (2014) viser til flere forskere som uttrykker at «governance egentlig dreier seg om studier av nettverk» (2014, s 24).

For nettverk gjelder det samme prinsippet slik som at governance ikke tar over for government. Nettverk tar ikke over for, men er kun supplerende til marked og hierarki.

Mens Dag Ingvar Jacobsen (2014) viser et forenklet bilde av nettverk og en todelt tilnærming, viser forsknings verden et mer komplekst bilde innenfor dette feltet. Nettverksteoriene stammer fra både sosiologi, økonomisk teori, inter-organisatorisk samarbeid og i nyere tid finnes det i ledelses- og innovasjonslitteraturen. Med dette mangfoldet av teoretiske retninger blir det høyst aktuelt å rette det teoretiske fokuset mot hvilke typer nettverk som finnes i offentlig styring. Med en slik oversikt vil jeg kunne gå dypere inn i den aktuelle nettverksformen videre i teori-kapittelet mitt. Dag Ingvar Jacobsen (2014) viser til tidligere forskning på nettverkskategorisering. Kategoriseringen er gjort etter hva nettverkets funksjon/oppgave er;

- **Politikknettverk:** her samles aktører om en sak, relasjoner oppstår for å påvirke utfallet i denne saken, her faller politiske vedtak og settes i gang.
- **Produksjonsnettverk:** her er oppgaven å produsere en tjeneste/gode og relasjonene her er basert på dette formålet. Aktørene kan både være kommuner og enkelte organisasjoner.
- **Styringsnettverk:** aktørene her er ulike styrende organer og formålet med nettverket er å skape relasjoner for å sette beslutninger.
- **Læringsnettverk:** her er formålet å dele informasjon og erfaringer rundt et tema/område. Aktørene deler «beste praksis» innenfor en sektor. Formålet er ikke bundet opp mot beslutninger og styring, men for å spre kunnskap om hvordan de ulike aktørene utfører arbeidet sitt i tjenesteytingen. Denne type nettverk er ofte koblet opp til produksjonsnettverk.

Når nettverk skal koples med en offentlig styring, i denne sammenheng med FLiK prosjektet og capacity building, mener jeg det er aktuelt å ta utgangspunkt i både Robert Agranoff (2012) og ikke minst Mats Holmquist (2010). Min studie dreier seg om læringsnettverk og Mats Holmquist sin doktoravhandling er et stort og viktig bidrag her.

Agranoffs (2012) vinkling på nettverksteorier viser et liknende, men noe bredere bilde av organiseringsformen enn hva Jacobsen (2014) viser. I hans bok «Collaborating to manage. A primer for the public sector» (2012) viser Agranoff til denne definisjonen på nettverk: *«to network means to undertake a variety of goal-directed collaborative activities and is not restricted to the distinctly organized chartered and nonchartered networks, which are also*

*goal directed*» (s. 15). Nettverk er en variant av samarbeid for å skape kontakt mellom ulike aktører. Og finnes i både formelle og uformelle nettverk. Han viser at offentlig sektor inneholder i dag mer av denne type samarbeid, hvor andre behov og utfordringer skaper nye strukturer. Disse er preget av færre grenser på tvers av organisasjoner og forvaltningsnivåer, flatere organisasjoner, og et samarbeid som flyter mindre opp og ned hierarkiet, men i de retninger som er mest effektive. Men Agranoff (2012) legger også vekt på at denne nettverksformen ikke tar over for tradisjonell hierarkiske metoder, men kommer heller som et tillegg. Robert Agranoff og Michael McGuire (2001) forklarer denne økningen av nettverksformer med den samfunnsutviklingen vi er i; nettverk dannes som en del av det informasjonssamfunnet vi lever i, mens tradisjonelt byråkrati banet vei i industrisamfunnets tid og hierarkiske krefter styrte jordbrukssamfunnet. Agranoff (2012) mener tradisjonelle metoder må tilpasse seg dagens verden med færre grenser mellom både organisasjoner, sektorer, offentlig og private aktører, kommuner og landegrenser og ikke minst krav om effektivitet, fleksibilitet, innovasjon og integrasjon i alle disse leddene. Når økningen av nettverk er et faktum, men økningen skjer som et bidrag til tradisjonell hierarkisk styring, ser Agranoff og McGuire (2001) på kriterier for å opprettholde suksessfulle nettverksformer jamført med tradisjonelle suksesskriterier. Det finnes store mengder teori på tradisjonell styring og et aktuelt bidrag her er en liste over steg i denne styringsprosessen. Akronymet «POSDCORB» står for Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting and Budgeting og har blitt referert til i organiserings- og ledelses-teorier i over 70 år. Agranoff og McGuire (2001) viser til en tilsvarende liste for nettverksledelse og hvilke kriterier som kan skape suksessfulle og etablerte nettverk:

1. Aktivering; det er viktig å inkludere alle aktørers interesser, og dele den kunnskapen, erfaring og ressurser som finnes i nettverkets deltakere. Dette er nødvendig ettersom disse ressursene er viktige mekanismer i nettverk. Ikke minst er det å inkludere «riktige» deltakere viktig for å kunne tappe nødvendige ressurser for nettopp dette nettverkets agenda. Det er ikke mulig å unngå deltakere som ikke er fruktbare for nettverket, men et godt arbeid med denne utvelgelsen og fokuset på riktige kriterier for deltakelse vil minimere risikoen for gratis passasjerer med feil intensjoner. Aktiveringen omhandler også den kontinuerlige arbeidet med å opprettholde nettverkets effektivitet; her kan nye aktører med nye og «riktige» ressurser hentes inn for å endre forholdene og man kan skape skiftende ledelsesroller hos allerede eksisterende aktører.

2. Rammer; når nettverkets effektivitet minskes er det nødvendig å se på både normer og regler og visjoner og deres påvirkning på aktørene. I oppstartsfasen og ledelse av nettverket er slike rammer og en eventuell endring i dem viktig for å skape og opprettholde et felles mål blant deltakerne. For å forhindre eller komme seg ut av en uproduktivitet kan en nettverksleder tilføre nye ideer, tilføre nye interaksjonsmuligheter mellom aktørene og se på utfordringer gjennom en ny vinkling og eventuelt skape nye avgjørelses-mekanismer i nettverket.
3. Mobilisering; å skape og opprettholde en forpliktelse hos aktørene er viktig for nettverket. Nettverksledelsen må se på nettverket som helhet og mobilisere og selge nettverket til aktørenes organisasjoner for å opprettholde den enkeltes engasjement. Ikke minst er det også her like viktig å mobilisere «riktige» organisasjoner som med sine ressurser styrker helheten og det strategiske formålet i nettverket.
4. Syntetisere; å skape et miljø og muligheter for produktive relasjoner mellom deltakerne er nødvendig for å skape et produktivt nettverk. Nettverksledelsen må se til at de ulike aktørene og deres ulike bakgrunn, erfaringer, kunnskap og mål samhandler og oppfyller nettverkets felles formål. Ledelsen må arbeide for å minimere og forhindre hindre disse ulikhetene kan skape. Å arbeide med relasjoner og interaksjoner mellom de ulike aktørene og legge til rette for kunnskapsdeling, utvikle nye regler og prosedyrer for interaksjoner, roller og relasjoner og skape effektive kommunikasjonsmåter er en del av å opprettholde nettverket.

Disse fire ledelseskriteriene er ikke steg for steg arbeid, men de utføres om hverandre. Ved slike endringer er det alltid nødvendig å mobilisere krefter for en endring, reetablere nettverket og tydelig definere dets formål for slik å sikre at alle deltakere er med. For å få en bedre teoretisk forankring i FLiKs styringsformer og lærende nettverk viser jeg til Mats Holmquist (2010) som går i dybden på suksesskriterier for slike nettverk.

### **3.4 Lærende nettverk**

Nettverk i lærende organisasjoner er også en egen del av det store teoretiske feltet om nettverk og et aktuelt felt i min studie. Mats Holmquists doktoravhandling «Lärande nätverk. En social oas i utvecklingsprocessen» (2010) er et viktig og høyst aktuelt teoretisk bidrag her. Holmquist (2010) viser til en Post New Public management retning i arbeidslivet. Styring i offentlig sektor preges av blant annet samarbeid, koordinering, dialog og nettverk. Mats Holmquist er tydelig på, som både Jacobsen (2014) og Agranoff (2012), at nettverk som organiseringsform er en supplerende form til allerede etablerte former som marked og

hierarki. Mens organisasjonene har tradisjonelle styringssett som rutiner og regler og hierarki, er nettverk som styringsform preget av åpenhet og dynamiske former som fraværende autoritet, autonome forhold og ingen faste metoder. Holmquists definisjon på nettverk er et antall sett med relasjoner mellom aktører, der aktørene kan være både organisasjoner, grupper eller individer (2010). De kan være både uformelle og formelle og innhold og form dannes ut ifra aktørenes handlinger og erfaringer. Videre definerer han nettverk som en måte å forholde seg til andre aktører på og hvordan man møter de ulike erfaringene som påvirker og skaper endringer. Nettverk som form er basert på de ulikhetene som finnes i kunnskapsverden med fokus på likeverd, dialog og demokrati. Fordelene med nettverk som form er mange, men det finnes selvfølgelig ulemper også. Holmquist (2010) viser til tidligere forskning på arbeidsgrupper. I denne forskningen ser han på blant annet aktørenes engasjement, hvordan den kan føre til for mye arbeid i nettverket og deltakelsen føles overveldende. Et nettverk kan også være en arena hvor kreativ tenkning og lite og uklar ledelse kan skape for høye og løse målsettinger. De ulike erfaringene hos aktørene og den åpne formen, som nettverket er basert på, kan ende opp med å virke mot sin hensikt. Manglende evner rundt prosesser kan sette disse ulikhetene mot hverandre og skape gnisninger som forstyrrer formålet og utbyttet i nettverket. Den åpne formen med likeverd, demokrati og dialog kan sette en begrensning på innholdet i nettverket, aktørenes utbytte kan dreie seg om kun sosiale og individuelle aspekter som bekreftelse og råd og tips. Et slikt utbytte er med på å skape et gap mellom nettverket og aktørenes arbeid i organisasjonene. Her ligger det siste hinderet – manglende kobling til driften i aktørenes virksomhet. Å overføre kunnskapen fra nettverket og de strategiske utfordringer som kan oppstå her er ikke tenkt gjennom av deltakerne. Erfaringene og kunnskapstilegnelsen kan ende med å forbli personlig for aktøren og ikke organisatorisk overførbart.

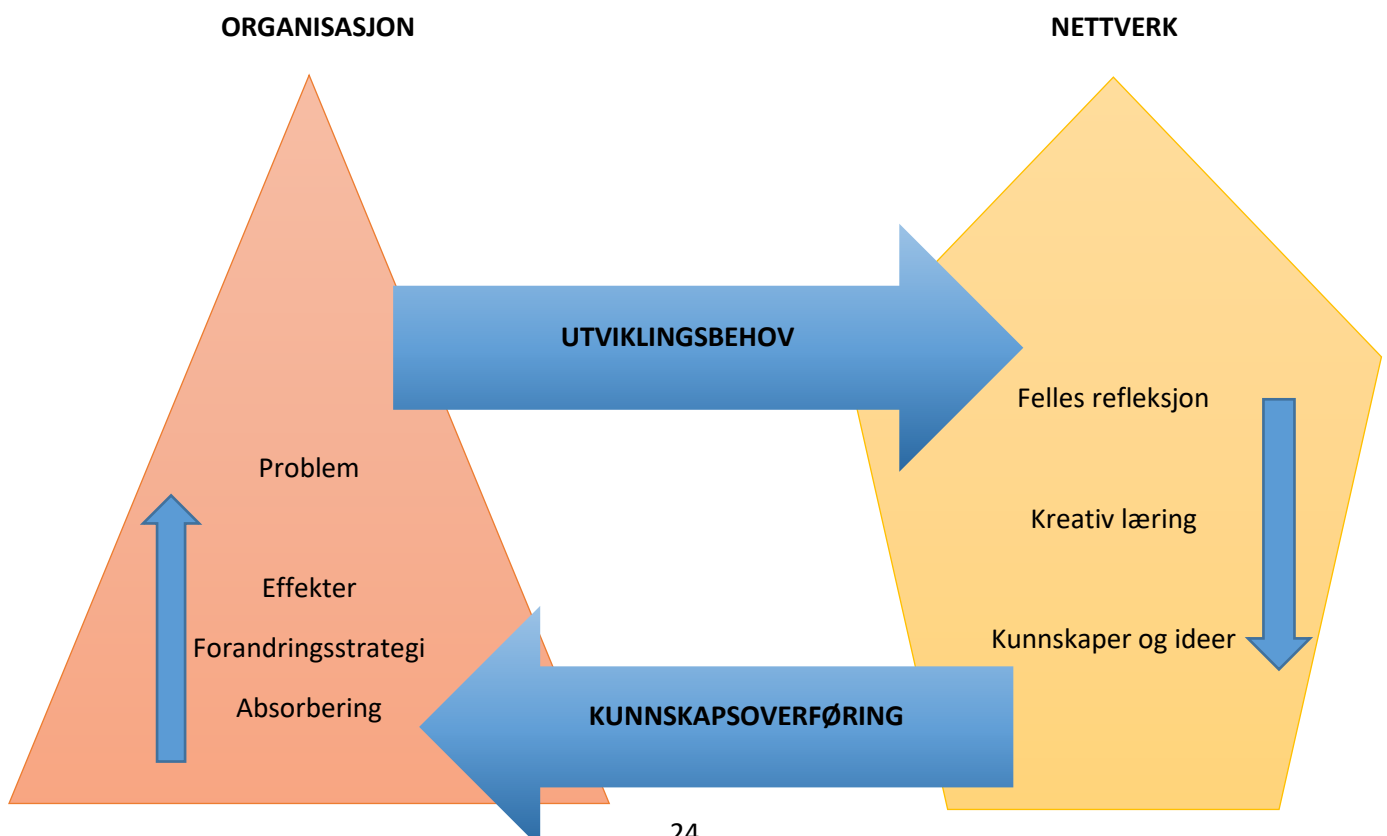
Bakgrunnen for utviklingen av nettverk som styringsform ligger i de komplekse oppgavene offentlig sektor møter stadig oftere og et behov for mer og bredere kunnskap og kompetanse. Her bruker Mats Holmquist begrepet «lærende nettverk». Aktører fra ulike organisasjoner møtes og danner relasjoner, og alle med et behov for utvikling og læring. Deltakerne i nettverket søker ny kunnskap og løsninger som tradisjonell organisering ikke kan skape (Holmquist, 2010). Tabellen nedenfor viser en skjematisk oversikt over forskjellene mellom de organisatoriske tilnærmingene til offentlig styring.

Tabell 2: Forskjeller mellom offentlig styrings retninger.

	Old Administration	New Public Management	Post NPM
<i>Fokus</i>	Regler och rutiner	Resultat, vad	Samverkan, hur
<i>Centralstyrning</i>	Hög	Låg	Balans
<i>Specialisering</i>	Låg	Hög	Koordinering
<i>Chefer</i>	Byråkrater	Auktoriteter	Coacher
<i>Processer</i>	Standardiserade	Ekonomiska	Holistiska
<i>Verktyg</i>	Dokumentation	Kontrakt	Dialog
<i>Form</i>	Hierarki	Autonomi	Nätverk

(Hentet fra foiler 3, Holmquist, 2010. Foredrag på UIA, 12.04.2014).

«Post NPM» tilnærmingen har fått et godt feste i offentlig sektor her til lands. Mats Holmquist (2010) utdyper dette videre i sin doktoravhandling gjennom lærende nettverk. At FLiK prosjektet så dagens lys, var nettopp basert på et behov for utvikling og kompetanseheving innenfor oppvekstsektoren i Kristiansand. Gjennom nettverk som organiseringsform skal aktørene tilegne seg ny kunnskap og overføre dette til sin organisasjon – skape en endring i de etablerte rutine/handlingene i organisasjonen. Nedenfor viser Holmquist denne utviklingsprosessen:





Figur 1: Holmquist sin modell over utviklingsprosessen.

Modellen til Mats Holmquist (2010) danner et helhetlig bilde på nettverk som utviklingsstrategi og de faktorene som finner sted i denne prosessen. Den ser på hva som skaper læring hos aktøren i nettverksprosessen og hvilken type læring som finner sted. Deretter vises hvilket utbytte aktørene får av deltakelsen i nettverket sitt og hvilken nytteverdi nettverket skaper på individuelt og organisatorisk nivå. Nedenfor vil jeg gå gjennom de ulike delene i modellen.

### 3.4.1 Nettverk som utviklingsstrategi

Forskningen innenfor utviklingsstrategier for organisasjoner er stort. Holmquist (2010) sin avhandling omhandler nettverk som støtte i en utviklingsprosess. Her viser Holmquist (2010) til Svenssons & von Otter sin liste over styrker og svakheter med nettverksstrategien i utviklingsprosesser;

**Styrker:** Flexibilitet i aktiviteter og former gjør nettverket dynamisk og kan endre seg etter både ytre og indre omstendigheter. Utvikling og deling av erfaringer skjer samtidig og er prosess initiert i nettverket. Samarbeidet skaper også stordriftsfordeler, øker utviklingskraften og minsker sårbarhet. I et lærende nettverk arbeides det med aktørenes faktiske utfordringer som gjør arbeidet «konkret och resultatnriktat» (Holmquist, 2010, s. 91). Nettverkets fleksibilitet skaper også utviklende læring og nytenkning. En annen styrke er det horisontale samarbeidet, bygget på frivillighet, deling av erfaringer og jevnlike relasjoner mellom aktørene. Det er også lettere å innhente støtte fra eksperter ettersom kostnader kan fordeles og aktørene får et felles læringsutbytte. Og til sist nevner Svenssons & von Otter holdbare forandringer som en styrke. Et nettverk øker muligheten for å skape etablerte forandringer hos de aktuelle aktørene som gir større gjennomslag.

**Svakheter:** Nettverk har ingen bevist effektivitet og det er vanskelig å se konkrete resultater. Det er også en utydelig form da både formål, metoder og resultater er uklare (Holmquist, 2010, s 91). Ansvarsfordelingen er også uklar, hvem viderefører de ideene og løsningene som kommer opp i nettverket? At nettverksformen er representativt organisert er også en svakhet, det vil si at det er lav medvirkning fra resten av organisasjonene. Denne lave medvirkningen skaper også en ulempe ved overføringen av læring fra nettverket til virksomhetene. Det blir vanskelig å overføre kunnskapen og forankre det internt i organisasjonene. Å forene utviklingsprosessen og selve driften uteblir og nettverket blir en utenforstående enhet. At deltakelse i et nettverk gjerne er personlig initiert og basert på behov for bekreftelse kan også

skape dette gapet mellom personlig utvikling enn utvikling og endring i organisasjonene. Til slutt viser Svenssons & von Otter (2000) svakhetene ved styring av nettverket. Uklare og motstridende mål og mangel på planer, fokus og fremdrift gjør det vanskelig å lede nettverket (Holmquist, 2010, s 91).

### **3.4.2 Bakgrunn for deltakelse i et lærende nettverk - utviklingsbehovet**

Første delen i Mats Holmquists modell omhandler bakgrunnen for aktørenes deltakelse i nettverk, hva som er drivkraften bak organisasjonens beslutning om å få støtte fra nettverk i utviklingsprosessen sin. Igangsetting av en utviklingsprosess er gjerne basert på en utfordring/problem og en manglende enkel løsning. Dette skaper behov for økt kunnskap og gjerne et ønske om å innhente erfaringer og kompetanse fra andre. En annen bakgrunn for å tre inn i et lærende nettverk, som Holmquist (2010) viser til, ligger i ønske om å få bedre tilgang på nyere forskning gjennom samarbeid med høyere utdanningsinstitusjoner, høyskoler og universiteter. Begge disse pådriverne for å tre inn i et nettverk handler om at organisasjonene ser behov for støtte i sin utviklingsprosess og for å takle sin manglende kompetanse og usikkerhet. Deltakelse i nettverket blir en del av organisasjonens utviklingsstrategi. Andre viktige faktorer i denne strategien er kreativitet og innovasjon. Kreativitet finnes i strategiens oppstartsfasen. For å utvikle nye veier og ideer må man bruke kreativ tenkning. Holmquist (2010) beskriver likheter mellom slik tenkning og innovasjon. Gjennom nettverk møter man den variasjonen som trengs for å stimulere dette. Holmquist (2010) tar utgangspunkt i at jo større variasjon i nettverket desto flere muligheter for endring. Gjennom menneskelige relasjoner deles erfaringer og andre perspektiver som skaper kreativ tenkning som igjen utvikler nye muligheter og ideer. I nettverk ligger det bedre til rette for utvikling og innovasjon enn innad i organisasjonene hvor fokuset ligger på rutiner og «holde maskinen i gang». Men aktørens evne til å innovere, mottakelighet for endring, innsikt i organisasjonens begrensninger og manglende kompetanse og øye for nye ideer er avgjørende for disse prosessene. Holmquist (2010) ser på innovasjon som sosiale prosesser i sitt teoretiske perspektiv, lærende nettverk, og kreativiteten som oppstår i relasjonene mellom aktørene og spenningene som finnes der.

### **3.4.3 Læring i utviklingsprosessen:**

Når så et utviklingsbehov er tilstede er det nødvendig å se på hvordan en utviklingsprosess i organisasjonen fungerer og de faktorene som spiller inn her. I følge Holmquist (2010) er det læring som skaper endring i en utviklingsprosess. Læringen knytter sammen innovasjonen i nettverket til driften og hverdagen i organisasjonene. Han drar frem kollektiv kreativ læring

som det læringssettet som er hyppigst representert i nettverkene han studerte. Kollektiv læring i nettverk skjer gjennom både møte med de andre aktørene og med innspill fra innhentede eksperter/forskere. Nettverkene er frivillige og gjerne på tvers av organisasjoner og fag. De ulike erfaringene skaper ny kunnskap som dannes underveis i prosessen. Læringen av denne kunnskapen skjer naturlig og i dialogen mellom deltakerne. Dette krever aktører som er åpne og mottakelig for å lære av og i fellesskap med andre, samt et ønske om å dele erfaring og ideer. Refleksjoner rundt disse nye ideene og spørsmålene som dukker opp kan sette nye tankemønstre, som igjen skaper en forandring. Men skal en forandring føre til innovasjon må den være resolutt og fast for ikke å falle tilbake til aktørenes første utgangspunkt og gamle tankemønstre. Kollektiv læring i nettverk er sterkt knyttet opp mot deltakernes erfaringer og formålet med deltakelsen. Det blir en praktisk situasjonsbetinget kunnskap som kan være utfordrende å overføre til organisasjonene som er et annet miljø og ikke skulle falle tilbake til gamle tankemønstre. Holmquist (2010) sin studie viser hvordan allikevel en læring som er mulig å forene med organisasjonene. Refleksjonene i nettverk er kollektive og de ulike bakgrunnene skaper kreative ideer som igjen kan skape innovasjon. Denne type kollektiv refleksjon styrker opp om deltakerne og deres tanker og ideer. Dette kan ifølge Holmquist (2010) oppstå av flere interaksjoner; gjennom deling av erfaringer blant aktørene, fra innspill fra forskere i nettverket, aktuelle eksempler fra innleide forelesere og gjennom kreative aktiviteter mellom deltakerne i nettverket. Spesielt drar Holmquist (2010) frem fordelene med å ha deltakende forskere/lærere i nettverket som støtte i læringsprosessen. Noen som dokumenterer og skaper en systematikk i de kreative refleksjonene. Dette blir en pådriver for videre refleksjoner og læring blant nettverkets deltakere. Denne støtten og systematikken ispedd de ulike erfaringene og organisasjonene representert i nettverket og tillit til hverandre samt nok tid og dialog er alle viktige faktorer for å bygge opp om den kollektive læringen i nettverket.

Den kreative læringen som skaper innovasjon stammer fra refleksjonene i nettverket. Den åpne dialogen og deling av erfaringer skaper nye perspektiver rundt en utfordring som tidligere tankemønstre ikke kunne løse. Disse kollektive refleksjonene kan skape et dybdykk i problematikken som reflekteres over som igjen finner nye løsninger og endring som skaper innovasjon. Dette forutsetter deltakernes evne til å innovere og at de har forandringskompetanse eller at nettverket legger til rette for at slike evner utvikles gjennom deltakelsen. Nettverket må skape prosesser hvor aktørene legger fra seg gamle tankemønstre og åpner seg opp for nye perspektiver og tenker utenfor boksen.

Holmquists (2010) studie viser at nettverk som form bidrar til læring hvis gruppen har moderat størrelse, samme aktører som møter opp og kontinuerlige møter over lengre tid. Som nevnt over er det de praktiske erfaringene og ulikhetene der, tillit og åpenhet i nettverket som skaper kreative refleksjoner og læring.

Andre læringsstimulerende faktorer i nettverket er:

- Kontinuerlige møter med samme og moderat antall deltakere
- Likhet blant deltakerne i funksjoner, roller og interesser, men ulikheter i form av forskjellige virksomheter, erfaringer og perspektiver
- Åpne, tillitsfulle og moderat sterke relasjoner som tilrettelegger for at deltakerne tar del i hverandres erfaringer og utforsker ny kunnskap
- Deltakerstyring og fleksibilitet i innholdet og støtte fra spesielle og kompetente prosessledere

(oversatt til norsk, Holmquist, 2010, s 145).

Mulige svekkelser i læringsprosessen er hvis størrelsen på nettverket er for stort eller for lite eller hvis deltakerne endres på. Holmquist (2010) viser til et ideal på 5-10 deltakere, med faste, gjerne månedlige treff, og minst i løpet av 1 år. Disse intervallene er med på å støtte deltakere som er usikre i arbeidet sitt, og disse kan da diskutere problemstillinger opptil flere ganger og har også mulighet for å prøve ut nye ideer i organisasjonene for deretter ta disse erfaringene tilbake igjen til nettverket for støtte og videre utvikling.

Når da denne kollektive kreative læringen finner sted i nettverket – er det nødvendig å se nærmere på aktørenes faktiske utbytte av deltakelsen.

#### **3.4.4 Kunnskapsoverføring**

Deltakelse i nettverk er en avgjørelse basert på behov for utvikling og endring i virksomheten til deltakeren. For å skape endring må man skape læring og kreativ tenkning. Når læring og utbytte fra nettverket er tatt opp i deltakeren hvordan skal han da overføre denne kunnskapen til organisasjonen sin? Dette er neste steg i modellen til Holmquist (2010).

Å gå fra prosjektnivå til det organisatoriske nivået er ifølge Holmquist (2010) et kjent problem i utviklingsprosesser. Problemet oppstår når de nye tankesettene og ideene fra nettverket skal overføres til arbeidet i organisasjonen og det er vanlig at nyttige prosjekter kun varer en kortere periode. Organisasjonene går ofte tilbake til gamle tankemønstre og arbeidsmåter som rådet i forkant av prosjektet og det er kun deltakerne fra

prosjektet/nettverket som sitter igjen med ny personlig kunnskap og den manglende organisatoriske kunnskapen ender med lite eller ingen forandring. For å mestre denne kunnskapsoverføringen fremhever Holmquist (2010) viktigheten av å være bevisst at nettverk og organisasjoner har ulike læreprosesser. Bevisst ledelse og koblingen mellom disse prosessene er avgjørende for en vellykket overføring. Eksterne parter, som forskningsmiljøer og andre eksperter er en god støtte, men er kun behjelpelig sammen med ledelseskompetanse. Nettverkets prosess er åpen og det er dialog om innhold og mål. Mens organisasjonsprosessen er lukket og smal med resultat- og oppgavefokus og preget av begrenset tid og penger. For å forene disse to ulike prosessene henter Holmquist (2010) metoden produktiv refleksjon fra Boud, Cressey & Docherty. Metoden skal gjøre den kollektive kreative læringen, som nettverksdeltakeren innehar, til organisatorisk læring og institusjonalisere denne kunnskapen. Den produktive refleksjonen i organisasjonen er i form og innhold mer lukket og formell enn nettverkets kollektive refleksjon. Formålet med produktiv refleksjon er å se på organisatoriske spørsmål og påvirke gjennom felles handlinger gjennom sosiale og kollektive handlinger i deltakende grupper. Dette gjennomføres i felles og formelle møter hvor fokuset er smalt og ligger på organisatoriske faktorer som maktstrukturer, demokrati og organisasjonskultur. Denne metoden skal støtte opp om den organisatoriske læringen i motsetning til den kollektive refleksjonen i nettverket som fokuserer på den individuelle og kollektive læringen. De kritiske elementene i metoden handler om de organisatoriske faktorene og hvordan kollektivt igangsette ulike omstridte prosesser fra nettverket. Å være bevisst disse to metodene og hvordan lede dem som prosesser er et annet viktig element i å lykkes med overføringen av kunnskapen fra nettverk til organisasjon.

Holmquists (2010) studie viser tydelig at utbytte i nettverket er sterkt forankret i den individuelle læringen. Deltakernes behov for personlig bekreftelse og støtte kan føre til at formålet med deltakelsen, behov for utvikling i virksomheten, forsvinner i dette personlige ønsket. Men hvis nettverket har tydelige mål og innhold rundt organisatorisk utvikling vil det øke sjansen for et utbytte på begge områder.

### **3.4.5 Nytteverdi og forandring**

Når man så har trådt inn i et nettverk, tilegnet seg nye ideer og ny kunnskap, blitt i stand til å innovere, vært bevisst på overføringsproblematikken til organisasjonen din og skapt organisatorisk læring ut av den kollektive kreative læringen fra nettverket ditt, skal utviklingsprosessen være komplett og en organisatorisk forandring skje. Her ser jeg på siste del av Holmquist (2010) sin modell – selve formålet med utviklingsprosessen, en forandring.

Nytteverdien finnes både hos deltakeren personlig og hos organisasjonen. Den individuelle nytteverdien øker aktørens problemanalyserings- og forandringskompetanse. Dette påvirker arbeidet med nettverkets læring og ideer inn i organisasjonen og deres rolle i utviklingsarbeidet (Holmquist, 2010). Mange gode ideer forblir kun ideer og innovasjoner lykkes ikke. Grunner til dette handler ikke nødvendigvis om ideene i seg selv, men om både forskjellene i ledelse av nettverk og organisasjon og ledelsens manglende kompetanse til å innovere eller deltakerens maktposisjon i virksomheten. Det kreves systematisk og strategisk plan for i det hele tatt å få informert og overført den nye kunnskapen. Deretter må fokuset ligge på hvordan omgjøre denne abstrakte kunnskapen til handling i hverdagen. Ledelsen må forankre planene og strategien, motivere og engasjere de ansatte, forhandle og kompromisse i uenigheter og tilføre nødvendige ressurser og fjerne eventuelle hindre. Til slutt kreves det en ledelse med kontinuitet i planen sin, som gjennomfører og bidrar til forandring.

Ovenfor viser jeg til viktigheten i ledelsesforankringen, men det er flere faktorer og trekk i organisasjonen som også er minst like aktuelle for å skape en varig endring. Her viser Holmquist (2010) til Cohen & Levintals forskning på organisasjoners absorberingskapasitet, om en virksomhet klarer å forstå verdien av ekstern kunnskap og tilegne seg den for å utvikle seg. En slik kapasitet oppstår når virksomheten allerede har en godt forankret kunnskap som kan enten videreutvikles eller organisasjonens medlemmer er såpass fortrolige med gammel kunnskap at de klarer å se forbi denne og klare til å lære noe nytt og forandre seg. Men hvis det mangler en systematisk plan hos ledelsen som igjen mangler forankring og deltakelse hos organisasjonen skaper overføringen mindre organisatoriske trekk. Holmquist (2010) trekker frem flere mulige utfordringer fra sin studie;

- **Strategibrikt:** Deltakelsen i nettverket er ikke koblet opp til en strategi for organisasjonen eller oppfølgingsplan. Deltakelsen er basert på et individuelt utviklingsbehov.
- **Forankringsbrist:** Valget for deltakelse blir tatt uten en diskusjon omkring hvorfor deltakelse og hva slags målsetting. Og er den aktuell for virksomheten?
- **Kunnskapsoverføringshinder:** Den situasjonsbetingede kunnskapen som deltakeren tilegner seg i nettverket blir vanskelig å overføre til en ny sammenheng, inn i organisasjonen. Kunnskapen mister noe av styrken sin i denne overføringen. Skal overføringen lykkes må kunnskapen absorberes, tilpasses og forankres i organisasjonens setting. Først da kan forandring skje. Her er deltakerens maktposisjon avgjørende.

- **Tidsbrist:** I nettverket er det nok av tid og ressurser til å arbeide med formålet. I organisasjonene får ikke deltakeren nok tid til å arbeide med det givende utbytte. Hverdagsrutiner og arbeid tar opp all tid i organisasjonene og tid til utvikling og systematisk arbeid med nettverkskunnskapen er fraværende.
- **Logikk krasj:** Det er ulike logikker i prosessene. I nettverk råder utviklingslogikken og i organisasjonene er det utførelseslogikken som bestemmer. Det er sistnevnte logikk som er sterkest i organisasjonene og utviklingslogikken må som regel vike.

(oversatt til norsk og forenklet, Holmquist, 2010, side 147-148).

### 3.5 Organisasjons- og læringsteori

En organisasjon er «*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Jacobsen, Thorsvik, 2013, s. 18). For å forstå

kunnskapsoverføringen fra nettverk til organisasjon, fra individuell læring til organisatorisk læring, er det nødvendig å se nærmere på organisasjonsteori. Jeg vil for all del ikke gå inn på hele spekteret innenfor denne organisasjonsteorien, men se på læring i organisasjoner knyttet opp mot en FLiK sammenheng. Skal en organisasjon gå gjennom hele Holmquists (2010) sin utviklingsprosess og komme i mål med å skape en varig endring er en avgjørende del bevissthet rundt individuell og organisatorisk læring. For en kort og konsis redegjørelse legger jeg til Jacobsen og Thorsvik (2013) sin teori omkring læring i organisasjoner og hvordan transformasjonen fra ressurser (kunnskap i nettverket) til resultater (læring i organisasjonen) skjer. Denne teorien satt sammen med nettverksteorien vil hjelpe meg med å belyse spørsmålet omkring FLiK nettverkens nytteverdi og bærekraftighet.

#### 3.5.1 Læring i organisasjoner

Når organisasjoner og deres enkeltindivider deltar i nettverk, i denne sammenheng lærende nettverk, er overføringen av kunnskapen deltakeren tilegner seg i nettverket til egen organisasjon helt avgjørende for suksess og måloppnåelse. Når jeg i denne oppgaven studerer nettverksdeltakelse på ledelsesnivå er det aktuelt å se på hvordan man skal gå fra individuell læring til organisatorisk læring.

Ulike definisjoner på læring viser alle til en prosess som fører til endring og læring i organisasjoner:



Figur 2: Lærings- og endringsprosesser i organisasjoner.

(Egenkomponert figur fra Jacobsen og Thorsvik sine punkter, 2013, s. 353 – 354)

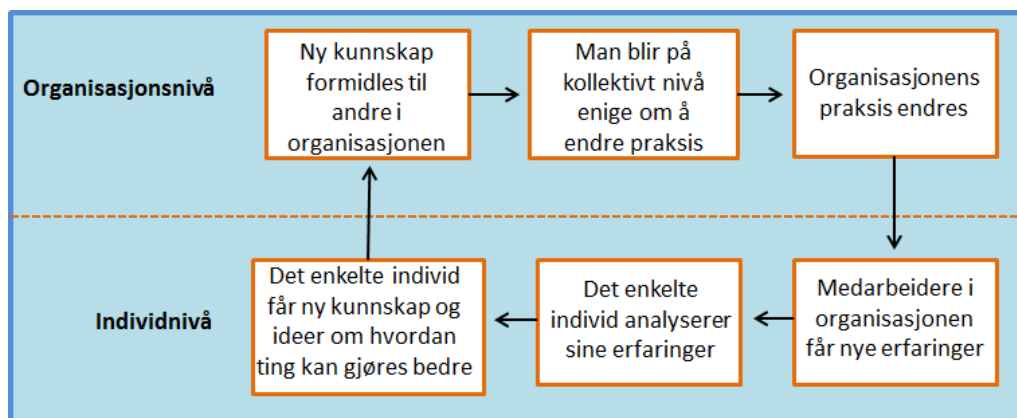
I denne sammenheng hvor jeg studerer nettverk og samarbeid i FLiK, vil organisasjonene gjennom deltakelse i FLiK og ledernes deltakelse i nettverkene allerede være gjennom de 3 første trekkene i læringsprosessen. Og det blir aktuelt å se nærmere på siste del av læringsprosessen – iverksettingen og selve endringen i organisasjonen.

Samtidig som en eventuell læring skjer i organisasjonen er det vel så viktig å være bevisst hvilke forutsetninger som må være tilstede hos enkelt individene for at denne prosessen skal skje i organisasjonen. Med andre ord er det en forutsetning at individuell læring finner sted for at organisatorisk læring skal kunne skje. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver 3 nødvendige trekk;

1. Noen av medlemmene må oppleve noe som de anser som viktig for sin organisasjon, for så å reflektere over dette. Nødvendig at medlemmene har læringskompetanse.
2. Det noen av medlemmene lærer, individuell læring, må videreføres til resten av medlemmene og skape kollektiv læring. Her er det nødvendig med intern kommunikasjon og at de med allerede individuell læring innehar kunnskapsoverføringskompetanse.
3. Når kunnskapsoverføringen har skjedd fra enkeltindividene må denne utvikles videre til praksis. Her må hele organisasjonen sammen jobbe for å endre den kollektive kunnskapen til kollektiv praksis.

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser en illustrert oversikt over sammenhengen mellom den individuelle og den organisatoriske læringen:





Figur 3: Lærings sirkel (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 355).

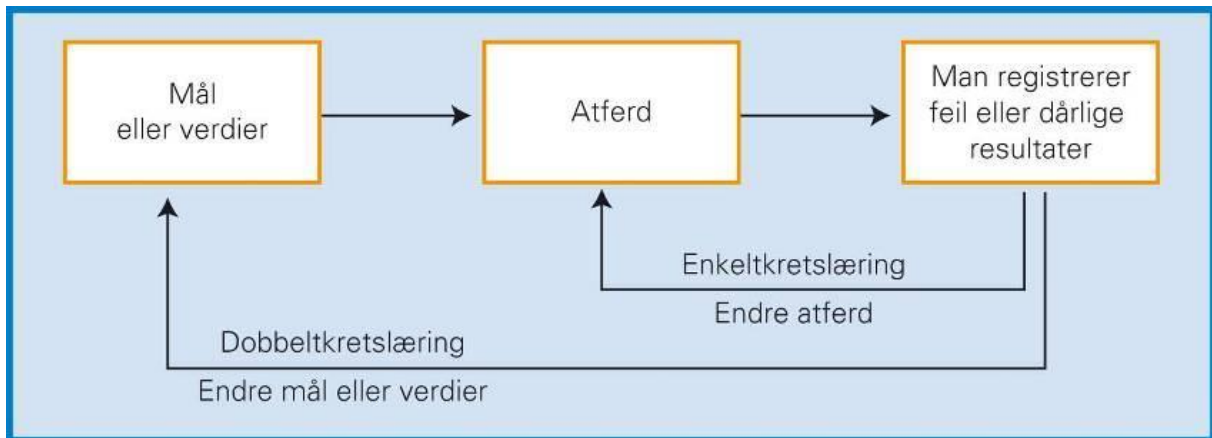
### 3.5.2 Individuell læring i FLiK sammenheng:

Som nevnt tidligere er det viktig å være bevisst på logikken i individuelle og organisatoriske læreprosesser. Mats Holmquist (2010) snakker om kollektiv læring i nettverkene med høyt individuelt utbytte og hvordan nettverksdeltakerne ofte møter utfordringer ved både kunnskapsoverføringen av denne læringen til organisasjonen sin og det å skape etablert og varig endring. I en nettverkssammenheng med blant annet capacity building som FLiKs strategi er det aktuelt å se på både sosial læringsteori og såkalt enkelkrets- og dobbelkretslæring.

Sosial læringsteori setter fokus på «...at mennesker kan lære uten selv å erfare» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 359). FLiK nettverkens fokus på å dele «beste praksis», såkalt capacity building, er basert på denne læringsteorien. Læring skjer gjennom deling av erfaringer og å igangsette andres praksis i egen praksis, med den forestilling om at det som fungerer hos andre fungerer hos oss. Men denne læringen skjer kun der mennesket faktisk hører på og tilegner seg andres erfaringer, ikke hvor erfaringsdeling ikke når inn. Så hvem som deler erfaringer er avgjørende for en slik individuell læring. Stikkordet her er tillit, man lærer mest av andre som man stoler på. Samtidig er det nødvendig at de erfaringene som deles oppleves som viktige for individet, at de er både lett tilgjengelige og forståelige. At erfaringsdelingen er lignende egne erfaringer skaper også større interesse. På den andre siden vil mennesket kunne prøve å unngå informasjon som oppleves ubehagelig, som kan skape endring i nåværende situasjon og fordi formidlingen av informasjonen eller erfaringen er vanskelig å forstå.

En annen tilnærming til individuell læring er såkalt enkelkretslæring og doppelkretslæring. Hvor fokuset ikke kun ligger på *hvordan* endre seg til det bedre, men *hvorfor* man skal gjøre denne endringen. I et prosjekt som FLiK hvor arbeidet har foregått over nesten 4 år med fokus på jevnlig kartlegginger for å se nærmere på endringsbehovet i organisasjonene og

mulighet til å justere handling, er et slikt fokus på læring aktuelt. Mens tradisjonelle læringsteorier fokuserer på egne erfaringer og mål som motivasjon for å endre praksis, gir dobbelkretslæringens et fokus på hvorfor skape en endring, og eventuelt hvorfor ønsket resultat ikke er oppnådd. Man stiller seg etiske og moralske spørsmål omkring målene og verdiene som er utgangspunktet for den ønskede endringer. Er det her et gap mellom bakgrunn for atferden og de ønskede mål og verdiene som igjen ikke gir ønsket endring/atferd. Figuren under viser forskjellen mellom enkel- og dobbelkretslæring:



Figur 4: Enkel- og dobbelkretslæring (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 360).

### 3.6 Oppsummering av nettverk

Nedenfor legger jeg frem en skjematisk oversikt over hva de ulike teoretikerne sier om fordeler og ulemper ved nettverk som arbeid- og organiseringsform. Dette sammendraget er en del av min referanseramme i undersøkelsen og skal bidra til å belyse problemstillingens to siste spørsmål om nytteverdi og bærekraftighet.

Tabell 3: Oppsummering nettverk.

Fordeler ved nettverk:	Ulemper ved nettverk:
Agranoff (2010), Jacobsen (2014), Jacobsen og Thorsvik (2013) og Capacity building:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaksjon på tvers av enheter → deltakerne ser sin egen enhet som en del av et større bilde.</li> <li>- Hele sektorer/alle ledd er med → løser komplekse oppgaver som ikke kan løses alene.</li> <li>- Erfaringsdeling → ny kunnskap som skaper endring i organisasjonene og systemet.</li> <li>- Læring i nettverket: mennesket lærer best av likemenn.</li> <li>- Nettverk og dets mål som har lokal forankring → motivasjon, engasjement og eierskap over deltakelse i nettverket og ny tilegnet kunnskap.</li> <li>- Tillit. Trekk ved aktørene og relasjonene i nettverket er avgjørende for økt tillit.</li> <li>- Deling av «beste praksis» → tips og inspirasjon til resten av nettverksaktørene.</li> <li>- Nettverkdeltakelse → stordriftsfordeler for mindre aktører.</li> <li>- Effektivitet!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- For mange nettverk i en reform eller i et system skaper kaos.</li> <li>- Et nettverk preget av personlige meninger og ideer.</li> <li>- I nettverk er det vanskelig å oppnå «quality knowledge».</li> <li>- Utfordrende å overføre ideer fra nettverket til egen organisasjon/eget system.</li> <li>- Mistillit. Trekk ved aktørene og relasjonene i nettverket kan skape mistillit.</li> <li>- Såkalte «fri-passasjerer». Deltakere som ikke bidrar til nettverket.</li> <li>- Frafall av deltakere → minskende engasjement.</li> <li>- Uklar ledelse og få rammer skaper uopnåelige mål.</li> <li>- Ulikheter blant deltakerne skaper ulike mål og forventninger til nettverket.</li> <li>- Engasjement → økt arbeidsmengde og overveldelse blant deltakerne.</li> </ul>
Holmquist (2010):	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ulikheter hos aktørene → nye ideer og innovasjoner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nettverk med deltakere med behov for individuell bekreftelse, samt få rammer → gap mellom arbeidet i nettverket og organisasjonen.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nettverk preget av likeverd, dialog og demokrati → endring i organisasjonene/systemet.</li> <li>- Aktuelle utfordringer er agenda for nettverket → resultat initiert.</li> <li>- Stordriftsfordeler → lettere å innhente eksterne eksperter.</li> <li>- Deltakere som deltar frivillig.</li> <li>- Endringer hos flere aktører og deres organisasjoner → større gjennomslag i høyere systemer.</li> <li>- Deltakelse gir støtte for ledere i en ensom rolle → styrker selvtillit, utvikler kompetanse og profesjonalitet.</li> <li>- Stimulerer til kreativ læring.</li> <li>- Deltakere med sterk endringskompetanse.</li> <li>- Tilhørende organisasjoner har sterk endringskompetanse og absorberingsevne.</li> <li>- Felles refleksjoner og kreativ tenkning → nye ideer og innovasjon.</li> <li>- Deltakerne har en maktposisjon (lederrolle) i organisasjonene sin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deltakere uten kunnskap om overføringsutfordringene til organisasjonen → kun individuell læring.</li> <li>- Deltakere som er tvunget til å delta.</li> <li>- Nettverk er preget av få konkrete resultater, finnes ingen bevist økt effektivitet.</li> <li>- Utydelige rammer, mål, metoder og ansvarsfordeling → ingen konkret arbeidsfordeling og videreføring.</li> <li>- Kun en deltaker fra hver organisasjon → vanskelig å overføre kunnskapen fra nettverket til egen organisasjon.</li> <li>- Nettverk som foregår over lang tid med lav møte-frekvens.</li> <li>- Deltakere med manglende endringskompetanse.</li> <li>- Tilhørende organisasjoner har manglende endringskompetanse og absorberingsevne.</li> <li>- Deltakelse er ikke forankret i organisasjonens strategi → strategibrust.</li> <li>- Avgjørelsen på å delta i nettverket skjer for fort og ikke godt nok gjennomtenkt → forankringsbrist.</li> <li>- Deltakeren i nettverket har ikke en maktposisjon (lederrolle) i egen organisasjon → vanskelig å overføre læring fra nettverk til organisasjon.</li> </ul>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manglende tid i organisasjonen til å innføre ny praksis → tidsbrist.</li><li>- Logistikk-kræsj: utviklingslogikk i nettverket og utførelseslogikk i organisasjonene samsvarer ikke og klarer ikke å skape gjennomføringspraksis.</li></ul>
--	--

## 4 Design og metode

Dag Ingvar Jacobsen forklarer begrepet metode som forskerens strategi for å få frem gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (2015). I dette kapittelet vil jeg både beskrive og begrunne mine valg for hvordan jeg skal oppnå nettopp dette. En redegjørelse og begrunnelse av undersøkelsens gjennomførelse fra start til den avsluttende analysedelen vil bli presentert. Som avslutning på kapittelet vil jeg drøfte metodens validitet og reliabilitet.

Mitt valg for strategi til denne studien, i en samfunnsvitenskapelig sammenheng, står mellom to metoder; kvalitativ og kvantitativ metode. For å tilnærme meg virkeligheten med «gyldig og troverdig kunnskap» (Jacobsen, s. 15, 2015) har min studie en kvantitativ tilnærming hvor jeg bruker tall som datakilder som er hentet inn gjennom web-basert spørreundersøkelse, distribuert via e-post.

### 4.1 Valg av design og metode

Hensikten med undersøkelsen var en deskriptiv tilnærming til nettverksaktivitet og dets nytteverdi blant alle skole- og barnehageledere i Kristiansand kommune gjennom FLiK prosjektet. Dette førte meg til et ekstensivt undersøkelsesopplegg med en individualistisk tilnærming til empirien. Problemstillingen min er konkret og jeg har kun behov for få variabler for å besvare den. Fallgruven ved et ekstensivt opplegg er manglende mulighet til å «fange opp alle nyanser» (Jacobsen, 2015, s. 91) og kan bli «virkelighetsfjerne» med «tynne beskrivelser». Men mitt bidrag til nettverksteorien skal ta for seg et prosjekt som gjelder for samtlige barnehager og skoler i oppvekstsektoren i Kristiansand, så en bred tilnærming var nødvendig.

Jeg har valgt en deduktiv tilnærming med en teoretisk referanseramme (presentert i avsnitt 4.3.1) i den kvantitative web-baserte spørreundersøkelsen. Slik metode kan bli kritisert for sine forhåndsbestemte og lukkede svar som respondentene presses inn i, som igjen kan føre til mangelfull informasjon om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Dette var jeg meget bevisst på i utformingen av spørreundersøkelsen, og jeg var godt forberedt og belest på min teoretiske referanseramme og åpnet opp for eventuelle andre svar utenom de forhåndsbestemte i en egen kategori med ord som svarmulighet.

Valg av en overordnet plan og struktur som var best egnet for min problemstilling falt på tverrsnittstudie som undersøkelsesdesign. Ettersom studien min er rettet mot FLiK og nettverk på et gitt tidspunkt, konkluderte jeg med at dette designet kunne gi arbeidet mitt størst mulig gyldighet.

## 4.2 Nærhet eller distanse - Min rolle som forsker

I et forsøk på å tilnærme seg virkeligheten gjennom et forskningsopplegg er idealet å gjøre dette på en så objektiv måte som overhode mulig. Min rolle som forsker skal ikke påvirke eller forstyrre denne prosessen, men heller styrke den. I mitt metodiske opplegg har jeg fokusert på avstand for å beholde min objektivitet. Da jeg selv deltar i FLiK prosjektet som styrer i to private barnehager, var valg av emne til studien min preget av subjektivitet. Denne subjektive tilnærmingen var jeg klar over fra jeg valgte emnet og har hatt en bevisst holdning til det siden starten av arbeidet mitt. Denne nærheten til FLiK har også gitt meg en fordel i utarbeidelsen av spørreundersøkelsen. Samtidig som jeg har holdt meg tro til teorien og referanserammen min, har min kunnskap om FLiK prosjektet ført til en begrepsforklaring i undersøkelsen som jeg mener har redusert faren for en virkelighetsfjern studie. For å få relevant informasjon om virkeligheten i dette tilfelle var det nødvendig å ha god kjennskap til selve prosjektets organisering og arbeidsform.

Likevel har jeg beholdt min analytiske og objektive tilnærming i metoden og beholdt avstand ved å lage en konkret og teoretisk forankret spørreundersøkelse som gjør det enkelt for meg å se fellestrekkene blant respondentene og gjøre analyser uten å fortolke empirien. En balanse mellom denne kjennskapen til FLiK (nærheten) og den teoretiske forankringen (avstanden) skaper en balanse som jeg mener gir meg en best mulig tilnærming til virkeligheten.

## 4.3 Gjennomføring

For å kunne sikre undersøkelsens gyldighet og pålitelighet går jeg grundig gjennom både metodiske avveininger som er gjort underveis i undersøkelsen og det faktiske arbeidet med alle faktorene undersøkelsen innehar.

### 4.3.1 Utarbeidelse av kvantitativt spørreskjema

Ved kvantitativ undersøkelse er det viktig å gjøre et grundig forarbeid for å kunne standardisere informasjonen jeg innhenter om virkeligheten til tall (Jacobsen, 2015). Dette forarbeidet har jeg gjort helt fra arbeidet med operasjonaliseringen av problemstillingen til selve utarbeidelsen av spørreskjemaet. Og det har gitt meg et grunnlag for å kunne lage en effektiv statistisk analyse. Jeg har hele tiden vært bevisst på å konkretisere det jeg ønsker å undersøke og jeg har utformet spørsmålene bevisst med tanke på standardiseringen av empirien til tall. Veileder har også bistått meg mye i denne fasen, med blant annet å formulere ordlyden og spørsmålene i skjemaet på en måte som vil gi meg svar på det jeg faktisk ønsker å kartlegge. Her er det lett å formulere spørsmål som gir et helt annet resultat enn hva man så for seg i utgangspunktet. Det har også vært viktig for meg å ha både en variasjon i

spørreskjemaet og en tydelig begrepsforklaring underveis for å sikre at alle respondentene forstår spørsmålene.

Selv om samtlige respondenter deltar i FLiK prosjektet, kan det være forskjeller i begrepsbruken blant barnehagene og skolene. Da jeg selv arbeider i barnehage, har jeg brukt mye tid på begrepsbruken i skjemaet. Jeg må være kritisk til begrepene jeg brukte i undersøkelsen, da jeg er opplyst om at FLiK prosjektet og dets ledelse opererer med ulike navn til skoleledere og barnehageledere, på de samme nettverkene. Allerede her var det derfor utfordringer som jeg er noe usikker på om jeg har klart å løse. For å best mulig sikre at jeg har nådd begge leirene med begrepene min, har jeg hentet navn på FLiK-nettverkene fra den opprinnelige felles prosjektplanen vi som ledere i hele sektoren ble presentert i starten av satsningen (link i litteraturlisten). Jeg laget også flere brødtekster med en tydelig forklaring og hva jeg konkret ønsket å få svar på.

Jeg har operasjonalisert det jeg vil undersøke gjennom å lage en teoretisk referanseramme basert på relevant teori om både nettverk og læring (tabell 3 s. 35). Dette er en viktig del av metoden i en tverrsnittstudie. Referanserammen går igjen i flere av svarkategoriene og jeg har vært bevisst på hvilke spørsmål som skal gi meg svar på de ulike leddene i problemstillingen. Samtidig som dette vil gi meg et godt teoretisk belegg i empirien har det skapt svarkategorier som kan oppleves som noe overveldende og tunge. For å sikre at respondentene ikke skal føle det tidkrevende å ta standpunkt til alle disse, da det er flere svaralternativer per spørsmål, har jeg lagt inn et åpent svaralternativ. Her gis det mulighet til føre på egne svar som ikke er oppgitt i de lukkede svarkategoriene. En annen måte jeg har benyttet for å sikre innhenting av relevant data i spørreundersøkelsen er en skjematisk oversikt over forelder og ulemper med nettverk hentet fra teorien, den finnes i teorikapittelet. Denne utgjorde store deler av spørsmålsbatteriene. Jeg foretok en gjennomgang av all teorien jeg arbeider ut i fra og trakk ut konkrete, målbare, verdier. Disse to faktorene mener jeg ville føre til et relevant teoretisk belegg i empirien jeg videre skulle analysere.

#### **4.3.2 Enheter og utvalg**

Studien omhandler alle barnehager og skoler og dets ledere i Kristiansand. Populasjonen er derfor valgt deretter - samtlige ledere av disse enhetene. Det vil si kommunale barnehager, private barnehager og private familiebarnehager. Samt kommunale grunnskoler 1 – 10. trinn og private grunnskoler 1. – 10. trinn. Med styrere, fagutviklere, rektorer og inspektører tilsvarende dette 162 respondenter. Jeg har ikke gjort et utvalg her, men valgt hele populasjonen av ledere i alle barnehager og skoler.



Tidlig i arbeidet tok jeg kontakt med FLiK-ledelsen for å avtale et møte med den hensikt om å presentere arbeidet mitt og høre om de var interessert i å bidra med diverse informasjon, der iblant oversikt over deltakende enheter. På møte møtte jeg både interesse for temaet mitt, en innrømmelse på at valg av nettverk som organiseringsform ikke nødvendigvis var godt nok teoretisk forankret og ikke en forskningsbasert avgjørelse. Samtidig mottok jeg avslag på forespørselen min om eventuell informasjon som kunne bistå i mitt utredningsarbeid.

Oppvekstdirektøren og hans stab kunne ikke gi meg en epost-liste over lederne i de kommunale barnehagene og skolene som deltar i FLiK. Oversikt over ledere i de private barnehagene hadde jeg allerede. Dette førte til at jeg måtte se på plan B. Jeg måtte med tanke på begrensede ressurser som tid og kapasitet vurdere å gjøre et utvalg av populasjonen. Men på tross av disse utfordringene valgte jeg allikevel å gå for mitt første utgangspunkt for å belyse problemstillingen min best mulig, et utvalg var ikke aktuelt for meg. Jeg måtte bare finne kontaktinformasjon og kontakte alle 162 ledere (rektorer, inspektører, styrere, fagutviklere) på egenhånd. Jeg gikk praktisk til verks og jobbet meg systematisk gjennom alle hjemmesidene til de 28 kommunale barnehagene og de 34 kommunale og de 3 private skolene i Kristiansand, som var presentert på Kristiansand kommune sin nettside (<https://www.kristiansand.kommune.no/barnehage-og-skole/>). Kontaktinformasjonen til de fleste private barnehagene hadde jeg fra min deltakelse i interesse organisasjonen Private barnehager Kristiansand (PBK). Men for å kvalitetssikre denne informasjonen og i tillegg finne kontaktinformasjonen til alle de private familiebarnehagene, så gikk jeg også gjennom alle hjemmesidene til de 47 private barnehagene som også er presentert på Kristiansand kommune sin nettside. Det var ikke alle private familiebarnehager som hadde hjemmesiden, jeg brukte da nettsiden [www.barnehagefakta.no](http://www.barnehagefakta.no) for å finne riktig kontaktopplysninger. Etter gjennomgangen av alle enhetene i Kristiansand, satt jeg igjen med disse respondentene:

Tabell 4: Antall respondenter.

Enheter:	Antall enheter:	Antall respondenter:
Kommunale barnehager	28	30 styrere og fagutviklere
Private barnehager:	47	50 styrere og fagutviklere
Private familiebarnehager	21	18 styrere/eiere
Kommunale skoler (1-10. trinn)	34	74 rektorer og inspektører
Private skoler (1-10. trinn)	3	5 rektorer og inspektører
<b>Til sammen</b>	<b>133</b>	<b>177</b>

Dette er et langt høyere tall på enheter enn hva som faktisk deltar i FLiK, som er 110 enheter, 41 private barnehager, 28 kommunale barnehager, 39 kommunale grunnskoler og 3 private grunnskoler (.

Bakgrunnen for dette valget av respondenter stammer fra det manglende samarbeidet med FLiK-ledelsen. Utgangspunktet for studien min var å se på de deltakende enhetene i FLiK og deres nettverksdeltakelse. Men når jeg ikke fikk en oversikt over hvem disse enhetene og deres ledere faktisk var, så jeg meg nødt til å inkludere alle barnehager og skoler i Kristiansand for å sikre respondenter fra samtlige deltakende enheter.

#### 4.3.3 Utsendelse, frafall og svarprosent

Muligheten for lav svarprosent er et aktuelt tema når man velger web-basert spørreundersøkelse. Jacobsen (2015) legger vekt på at det er mer viktig å være bevisst på *hvem* som faller fra, ikke nødvendigvis *hvor mange*. Som vist i avsnittet over har jeg møtt på utfordringer i innhenting av reelle e-poster til den aktive utsendingen min. Videre vil jeg prøve å forklare det som oppleves som noe lav svarprosent, og hvorfor den i realiteten ikke påvirker empiriens relevans, altså se på *hvem* som har falt fra.

Oversikten på enkelte av de ulike hjemmesidene til både private og kommunale barnehager og skoler var både uoversiktlig og ikke oppdatert. Dette har resultert i at spørreundersøkelsen er utsendt til flere respondenter som ikke er aktuelle. Etter utsendelsen mottok jeg flere returmeldinger på både feil epostadresse og rektorer og styrere som ikke jobber i den aktuelle stillingen, eller nytilsatte og ikke kan svare på undersøkelsen. Dette førte til et naturlig frafall på 15 respondenter:

Tabell 5: Frafall av respondenter.

Enheter:	Antall enheter:	Antall respondenter:
Kommunale barnehager	28	24 styrere og fagutviklere
Private barnehager:	47	47 styrere og fagutviklere
Private familiebarnehager	21	16 styrere og eiere
Kommunale skoler (1-10. trinn)	34	71 rektorer og inspektører
Private skoler (1-10. trinn)	3	4 rektorer og inspektører
<b>Til sammen</b>	<b>133</b>	<b>162</b>

Selve verktøyet jeg brukte for å utarbeide og distribuere spørreundersøkelsen var SurveyXact. Jeg valgte e-post som distribusjonsmetode. Under utarbeidelsen av undersøkelsen benyttet jeg meg av to testrespondenter, som er ledere i deltakende enheter i FLiK. De gav meg nyttige tilbakemeldinger på utformingen og innholdet i spørreundersøkelsen. Etter dette ble de siste endringene gjort og spørreundersøkelsen ble sendt ut elektronisk til de 177 respondentene for første gang 20. oktober 2016. Vedlagt fulgte et informasjonsskriv som inneholdt nødvendige formkrav fra NSD personvern (Norsk senter for forskningsdata) og informasjon om undersøkelsens hensikt (se vedlegg 2). Videre arbeidet jeg med returnmeldinger, og e-postkorrespondanse mellom respondenter med spørsmål og tilbakemeldinger skjedde fortløpende. Jeg har sendt ut til sammen to påminnelser-e-poster med en tydelig oppfordring til de som ikke hadde gjennomført undersøkelsen på det tidspunktet. En egen påminnelser-e-post ble sendt til de respondentene som stod med statusen «noen svar» hvor jeg oppfordret dem til å ta kontakt hvis de hadde utfordringer med noen av spørsmålene i undersøkelsen.

Etter innsamling av data ble avsluttet satt jeg igjen med denne svarprosenten:

Tabell 6: Svarprosent.

Gjennomført	«Noen svar»	Ikke gjennomført
76	13	73
<b>47%</b>	<b>8%</b>	<b>45%</b>

Oversikten her viser en noe lav gjennomføringsprosent. Men samtidig så er flere av respondentene som har status «noen svar» og «ikke gjennomført» ledere i enheter som ikke deltar i FLiK. Da hovedhensikten med studien min er å se på nettverkene i FLiK, altså respondenter som kommer fra deltakende enheter (barnehager/skoler), så er dette noe positivt utslagsgivende på den svarprosenten som er aktuell for mitt analysearbeid.

Tabell 7: Faktisk deltakende enheter i FLiK.

Faktisk deltakende enheter:	Antall:
Kommunale barnehager	27
Private barnehager (inkludert familiebarnehager)	41
Kommunale skoler	39
Private skoler	3
<b>Til sammen:</b>	<b>110</b>

(Tall hentet fra Kartleggingsundersøkelsen T1, 2013).

Av de 76 respondentene som gjennomførte undersøkelsen var det 4 respondenter som ikke deltar i FLiK. Det vil med andre ord si at jeg har data fra 72 respondenter som er ledere i enheter (barnehage/skole) som deltar i FLiK. Og med disse forholdene mener jeg at datamaterialet jeg sitter med er representativt for alle de deltakende enhetene og lederne i FLiK prosjektet.

#### **4.3.4 Bearbeiding av data**

Selve spørreskjemaet er laget og distribuert gjennom SurveyXact, mens de statistiske analysene er gjort i Excel. Med selve analysearbeidet har jeg fått kontinuerlig veiledning for å sikre at jeg har utført analysene i Excel riktig og jeg har gått gjennom dataene og gjennomført de statistiske analysene opptil flere ganger. Dette var tidkrevende, men nødvendig for å sikre at dataene mine ikke ble offer for menneskelig svikt. Datamengden min er omfattende og ved grafisk fremstilling har jeg forsøkt å gjøre tallene så lettfattelig og oversiktlige som mulig. Jeg har tatt et bevisst valg og kun presentert gjennomsnittsdata en gang, mens resten av funnene er fremstilt med faktiske antall svar fra respondentene. Jeg presenterer enkle statistiske analyser i hvert avsnitt i kapittel 5.

#### **4.4 Svakheter og styrker**

Opgavens gyldighet og troverdighet, validitet og reliabilitet, har både svakheter og styrker. Det er min jobb som forsker i denne sammenheng å se kritisk på faktorer omkring oppgavens empiri for å møte disse kravene.

Hvorvidt empirien faktisk gir meg svar på problemstillingen min setter krav til den interne og eksterne gyldigheten (Jacobsen, 2015). Svakheter i den interne gyldigheten mener jeg kan finnes i muligheten for noen misforståelser av begrepene i spørreundersøkelsen.

Respondentene var fra både skole og barnehage, men selv om de deltar i samme FLiK-prosjekt kan det være forskjeller i begrepsbruken omkring de ulike nettverkene de deltar i. Denne muligheten for misforståelse har jeg forsøkt å minimere med tydelig begrepsforklaring i selve spørreskjemaet og skrevet en forklaring på hva jeg faktisk ønsker å undersøke. En annen styrke er både problemstillingen og svarkategoriens høye instrumentelle grad. Med sterk teoretisk forankring i svarkategoriene vil jeg kunne svare tilfredsstillende på problemstillingen min.

Den eksterne gyldigheten og overføringsmuligheten for funnene mine har en utfordring når det gjelder både respondentene og det unike case jeg studerer (FLiK-prosjektet), men å

generalisere er heller ikke min hensikt i denne studien. Dataen jeg sitter med har høy representasjon av subjektive opplevelser fra lederne i oppvekstsektoren. Men samtidig er disse subjektive opplevelsene sterkt forankret i det teoretiske grunnlaget for studien.

I et kvantitativt opplegg finnes det selvfølgelig både styrker og svakheter omkring troverdigheten. Med tanke på muligheter for respondentene å misforstå/mistolke innhold i spørreskjema eller det oppleves som uinteressant for dem kan dette skade empiriens pålitelighet. Disse svakhetene har jeg imøtekommet ved å være tydelig og konkret i utformingen av spørreskjemaets innhold. Og FLiK-prosjektet som de blir spurt om er en stor del av deres arbeidshverdag som leder i oppvekstsektoren i Kristiansand. Med respondentene på den ene siden av undersøkelsen må jeg også sikre mitt arbeid. Jeg har jobbet nøye med empirien i både SurveyExact og i Excel. I tillegg har jeg hatt god veiledning gjennom denne prosessen for å sikre at jeg ikke endte opp med målefeil. Med bevissthet omkring disse faktorene anser jeg empiriens troverdighet som høy og jeg konkluderer med at en annen forsker hadde fått de samme resultatene etter gjennomførelse av samme undersøkelse.

## 5 Empiri og funn

I dette kapittelet presenterer jeg funnene for deltakende enheter i FLiK fra undersøkelsen min. Analysene og funnene blir delt opp i fire avsnitt. Dataen blir grafisk fremstilt i stolpediagram med forklarende og fortolkende tekst. stolpene i et og samme diagram er fremstilt i ulike mønster, dette for å sikre korrekt avlesning hvis leseren printer ut oppgaven i svart/hvitt. Avslutningsvis i hvert avsnitt blir dataen oppsummert. Første avsnitt er ren kartlegging av omfang og har ikke de store fortolkningsrom, mens i avsnitt 2 ser jeg på nytteverdi og avsnitt 3 omhandler en nettverkens bidrag til en eventuell måloppnåelse med FLiK. For å få et helhetlig bilde over FLiK prosjektets nettverksarbeid vil jeg helt til slutt, i avsnitt 4, legge frem deskriptiv data fra de enhetene/lederne som ikke deltar i FLiK-nettverkene.

### 5.1 Nettverkstilbøyelighet blant barnehage- og skolelederne i Kristiansand

Første del av problemstillingen min lyder følgende:

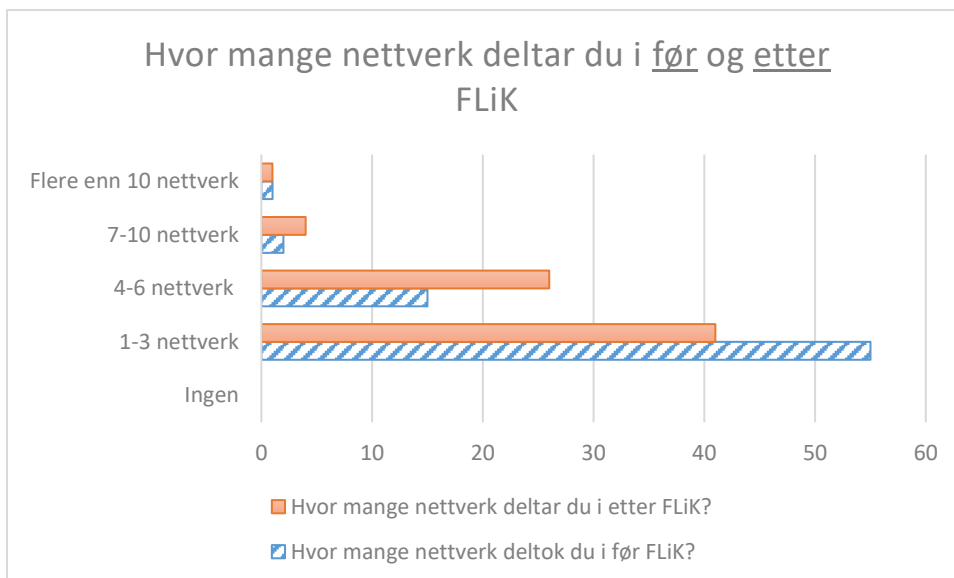
1. *Har FLiK ført til et større omfang av nettverksarbeid blant lederne i barnehage og skole?*

Her legger jeg frem aktuell data fra før FLiK og etter FLiK, for så å se på forskjellene her.

Relevante analyser for denne problemstillingen er:

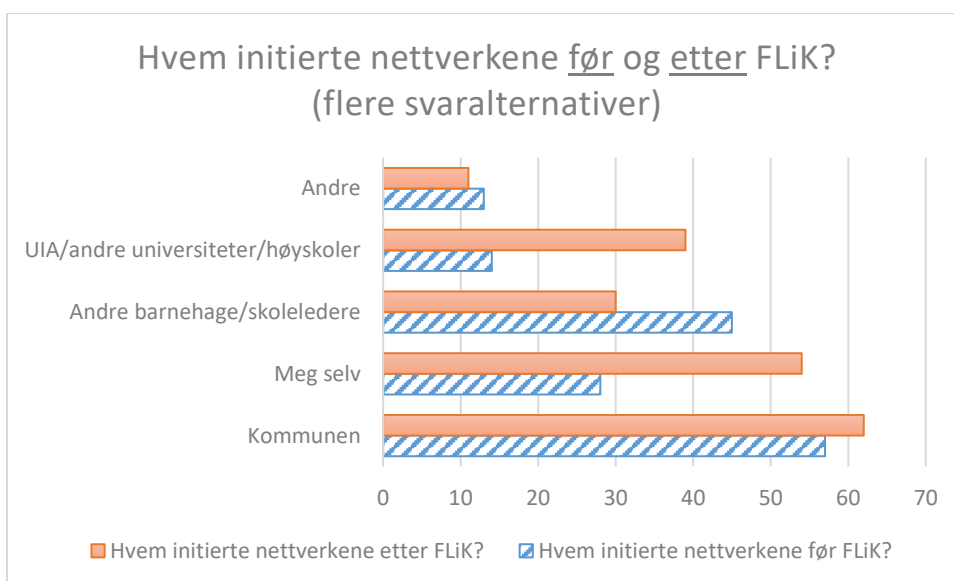
- Nettverksdeltakelse før og etter FLiK
- Hva slags type nettverk det deltas i før og etter FLiK
- Hvem som initierte nettverkene før og etter FLiK
- Hvilke ledere deltar i hva slags nettverk
- Omfang av deltakelse i bydelsnettverkene, i regi av lederne
- Omfang av deltakelse i ledersamlingene, i regi av oppvekstdirektøren.

Denne deskriptive fremstillingen av empirien vil kunne si noe om endringer i organisatoriske arbeidsformer i oppvekstsektoren gjennom FLiK med fokus på nettverk. Og hvorvidt FLiK prosjektet og dets organiseringsform har ført til økt nettverkstilbøyelighet hos lederne i barnehager og skoler i Kristiansand.



Figur 5: Oversikt over nettverksdeltakelse blant lederne før og etter FLiK.

Her kan man se at samtlige ledere deltar i nettverk i en eller annen grad og nettverkdeltakelse er utbredt blant lederne i oppvekstsektoren i Kristiansand i forkant av FLiK prosjektet. Antall nettverk lederne deltar i har økt, fordelingen mellom 1-3 og 4-6 antall nettverk har jevnet seg noe ut etter FLiK. Funnene viser en allerede eksisterende, samt økende nettverkstilbøyelighet blant den enkelte leder som jeg tolker dithen har en sammenheng mellom det økte nettverksarbeidet i regi av FLiK prosjektet. Disse funnene og min tolkning blir bekreftet i resultatene fra spørsmål omkring hvem som faktisk har satt i gang nettverkene det deltas i, som presenteres i diagrammet under;

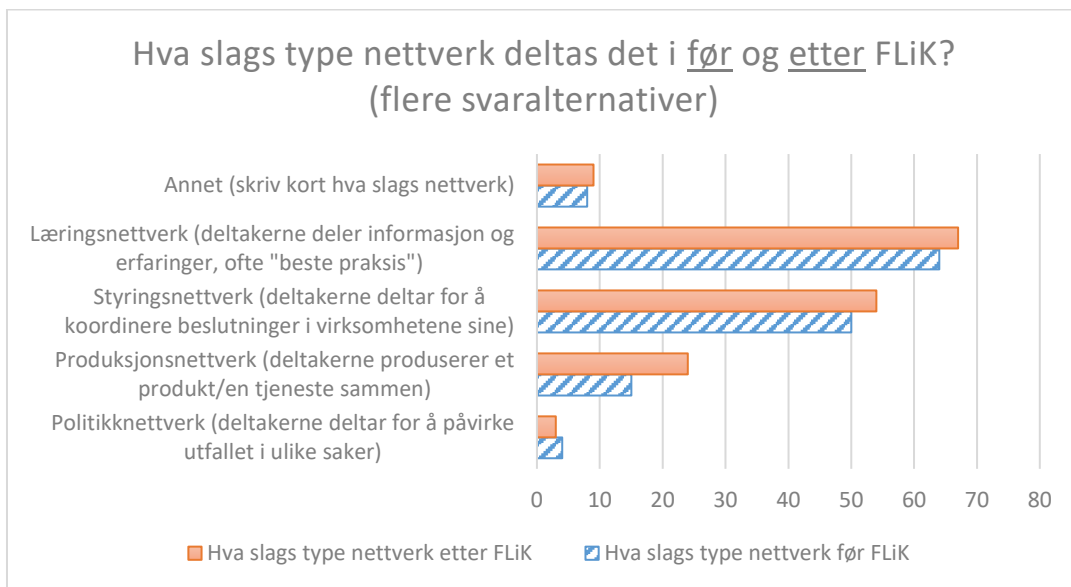


Figur 6: Oversikt over nettverkens initiativtakere i før og etter FLiK.

Her viser respondentenes svar at kommunen initierer flest nettverk og at det har økt etter FLiK. Jeg tolker det dit hen at kommunen har blitt mer pådrivere for nettverksarbeid i oppvekstsektoren. Samtidig ser man også en betraktelig økning av nettverksinitiering hos flere aktører. Nettverk initiert av lederne selv i før FLiK sammenlignet med nettverk initiert av lederne selv i etterkant av FLiK har økt. Økningen av nettverk iverksatt av UIA/andre universiteter/høgskoler viser at FLiK prosjektet har satt nettverksarbeidet i et bredere system, hvor eksterne faginstanser er iverksettere.

Der respondentene svarer «andre» henvises det i hovedsak til private barnehagers eierorganisasjon, altså kjeden barnehagen tilhører, samt et internt nettverk blant private barnehager i Kristiansand (interesseorganisasjonen PBK). Enkelte henviser også til andre instanser i oppvekstsektoren, som helsesøster og PPT (Pedagogisk-psykologisk tjeneste).

Disse funnene gir kun et lite innblikk i virkeligheten når det gjelder omfang av nettverksarbeidet i sektoren og hvem som initierer dem. For å kunne si noe mer konkret om nettverkstilbøyeligheten blant lederne må jeg se på flere faktorer fra før og etter FLiK; hva slags typer nettverk deltar det i og hvilke ledere er det som nettverker, med fokus rettet mot to spesifikke nettverk i sektoren.



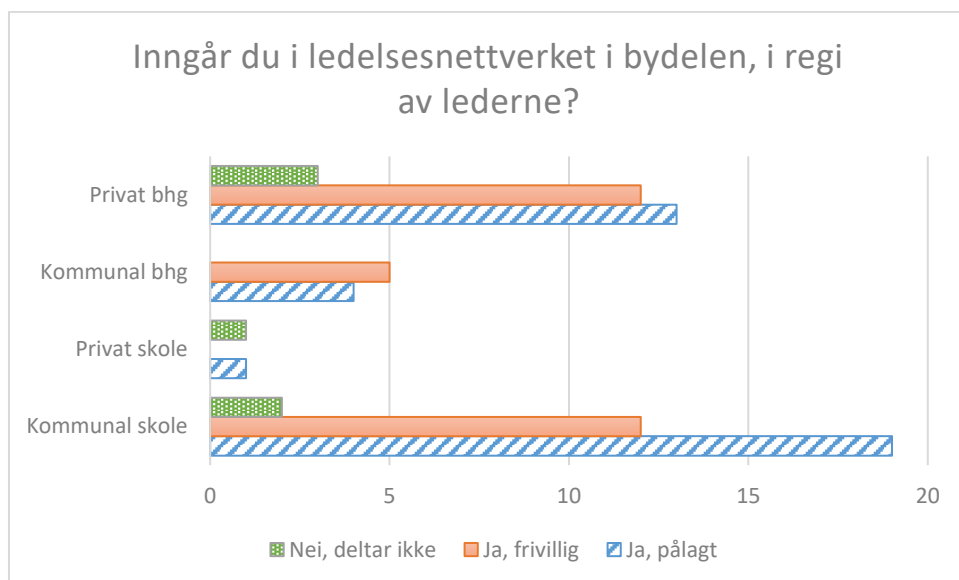
Figur 7: Oversikt over ledernes deltakelse i ulike typer nettverk før og etter FLiK.

Her kunne respondentene krysse av på flere av nettverkstypene. Og i forkant av FLiK viser tallene en betydelig høy andel av styringsnettverk og med læringsnettverk på topp i forhold til produksjonsnettverk og med politikknettverk på bunn. Det viser også at før FLiK så var lederne kjent med den type nettverk som FLiK kom til å lansere (læringsnettverk). Etter FLiK



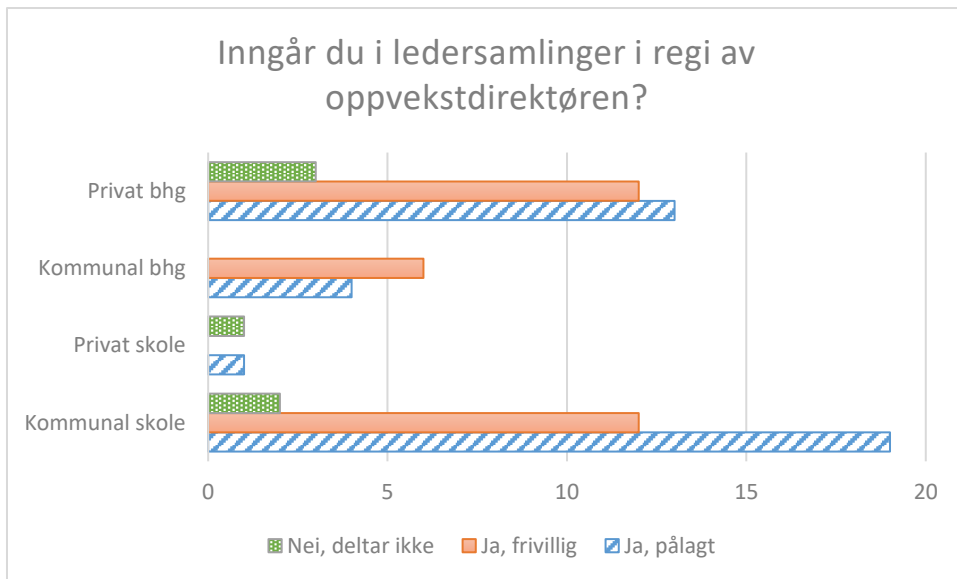
kan man se at samtlige nettverkstyper har økt, bortsett fra politikknettverk; og dette er viktig å bemerke seg at omfanget av politikknettverk faktisk har redusert etter FLiK.

Når jeg søker dypere ned i nettverkstilbøyeligheten blant lederne, ser jeg data fra to spesifikke nettverk i FLiK; ett nettverk på tvers av barnehager og skoler i bydelene som ble igangsatt av FLiK-ledelsen, men som lederne selv hadde ansvar for å opprettholde (ledelsesnettverk i bydelene, i regi av lederne) og månedlige samlinger for enten barnehage- eller skoleledere i regi av oppvekstdirektøren som ble startet lenge før FLiK prosjektet startet. Jeg innhentet data på disse to nettverkene for å kunne si noe spesifikt om nettverksarbeidet i FLiK. Disse er de konkrete nettverkene og ble lansert som hovednettverkene av FLiK ledelsen hvor lederne skulle samarbeide.



Figur 8: Oversikt over hvilke ledere som deltar i ledelsesnettverket i bydelen.

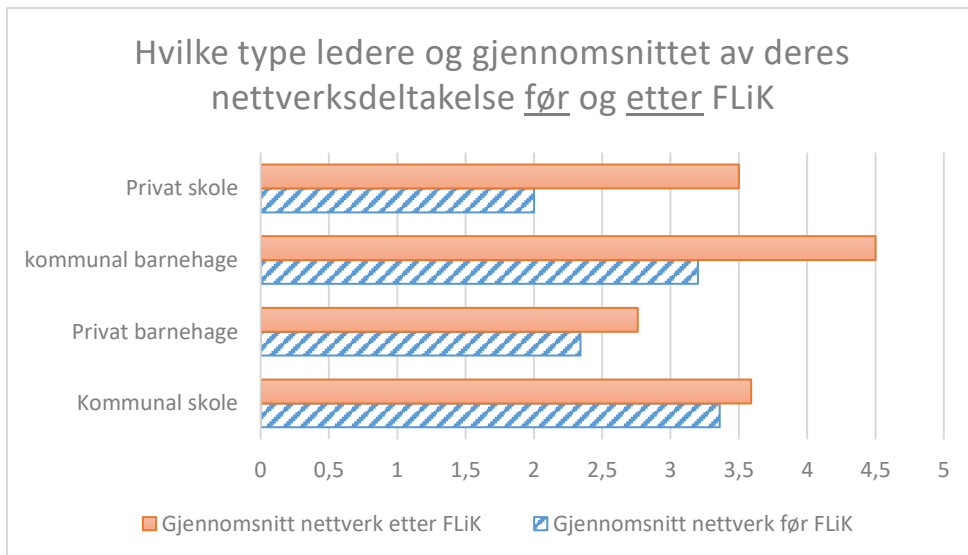
Nettverket som empirien forteller oss noe om her er nettverket jeg har beskrevet konkret tidligere i oppgaven. Hvor ledere fra barnehager og skoler i de ulike bydelene skal jevnlig samarbeide for å skape en rød i tråd i utdanningsløpet 0-16 år. Dataene her viser en høy deltakelse i disse bydelsnettverkene som viser at samarbeidet mellom barnehage- og skoleledere finner sted etter FLiK. Det er kun et fåtall av respondentene som ikke deltar, og hvorfor disse ikke deltar vil jeg presentere funn på mot slutten av kapittelet. Variasjonen vises ikke helt ettersom populasjonen blant de ulike lederne er noe skjevt fordelt.



Figur 9: Oversikt over hvilke ledere som deltar i samlingene i regi av oppvekstdirektøren.

Dataen her viser hvem som deltar i et nettverk hvor barnehageledere og skoleledere er hver for seg, med oppvekstdirektøren som ansvarlig arrangør. Disse samlingene finner sted en gang i måneden og i en FLiK sammenheng er det en arena for blant annet eksterne og interne foredragsholdere, samt ulike presentasjoner av «beste praksis» fra lederne enheter. Disse funnene fra dette nettverket sier ingenting om samarbeidet mellom ledere i barnehage og skole ettersom det er nettverkssamlinger for kun barnehage- eller skoleledere, men det sier noe om at det er høy deltakelse på disse møtene og at flere deltar frivillig.

Dataene presentert over viser en økning i nettverkstilbøyeligheten blant lederne. Men hvilke ledere er det som har den største økningen her? Og hvem har økt sin nettverksdeltakelse mest gjennom FLiK? Den neste figuren viser en gjennomsnittsoversikt over dette.



Figur 10: Gjennomsnittsverdi over hvilke ledere som nettverker før og etter FLiK

Tabell 8: Antall respondenter gjennomsnittet i diagrammet er basert på:

Antall respondenter			
Privat skole	Kommunal barnehage	Privat barnehage	Kommunal skole
<b>2</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>36</b>

Når man sammenligner nettverksdeltakelse før og etter FLiK ser man en betydelig økning i ledernes nettverkstilbøyelighet. Diagrammet over viser at de kommunale skolene etterfulgt av de private barnehagene har hatt størst nettverkstilbøyelighet gjennom hele prosessen, mens kommunale barnehager og private skoler har hatt størst økning fra før til etter FLiK. Det viktigste disse tallene sier oss er at alle tjenesteveiene har økt sitt nettverksarbeid og jeg mener det kan tolkes i retning av FLiK sitt arbeid med nettverk som organiseringsform har skapt dette.

### 5.1.1 Oppsummering nettverkstilbøyelighet

Så hva slags nettverkstilbøyelighet blant lederne viser disse funnene jeg har presentert?

Nettverksbildet i oppvekstsektoren i Kristiansand i en FLiK sammenheng er preget av økt nettverksdeltakelse, blant alle enhetene og initiativtakerne til nettverkene har endret seg. Kommunen er fremdeles ledende initiativtaker, men lederne igangsetter flere nettverk selv og andre aktører som UIA og andre utdanningsinstitusjoner er sterkere involvert etter FLiK.

Styringsnettverk og læringsnettverk har hele tiden vært sterkest presentert i nettverksbildet, mens læringsnettverk har hatt størst økning etter FLiK prosjektet startet.

## 5.2 Individuell eller organisatorisk nytteverdi?

2. *Opplever lederne en nytteverdi i nettverksarbeidet? I så fall hva slags nytteverdi, individuell eller organisatorisk?*

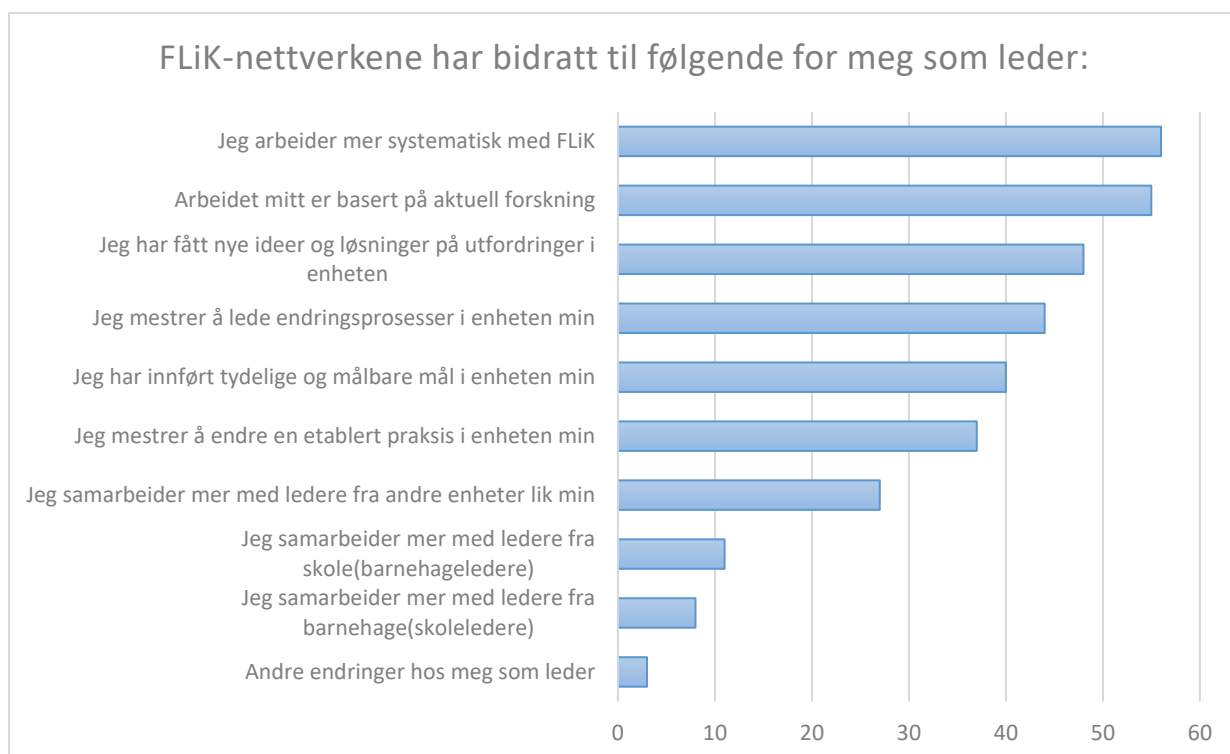
Her presenterer jeg analyser omkring nytteverdi, både individuell og organisatorisk, i nettverksarbeidet i FLiK. Empirien det aktuelt å legge frem i denne sammenheng er:

- Individuell og organisatorisk nytteverdi generelt i FLiK-nettverkene
- Individuell nytteverdi, presentert gjennom ledernes opplevde fordeler og ulemper med de to spesifikke nettverkene, ledelsesnettverket i bydelene i regi av lederne selv(bydelsnettverk) og samlingene i regi av oppvekstdirektøren.

I spørsmålene jeg skal presentere funn fra, har respondentene måtte ta stilling til flere påstander omkring de variablene jeg har nevnt ovenfor. Flere av spørsmålene er åpne for å krysse på flere svaralternativer. Dette gir meg muligheten til å kartlegge tendensen i ledernes valg av påstander. Hvilken påstand som er hyppigst svart mot den påstanden som er lavest svart gir meg muligheter til å tolke ledernes behov i nettverkene. Dette er tolkninger som jeg også vil ta med videre inn i siste del av analysekapittelet; kartleggingen av de som ikke deltar.

### 5.2.1 Individuell og organisatorisk nytteverdi

Diagrammet under viser en oversikt over ledernes svar på påstander omkring sitt nettverksarbeid i FLiK utover de to spesifikke nettverkene jeg kartlegger videre i avsnittet.

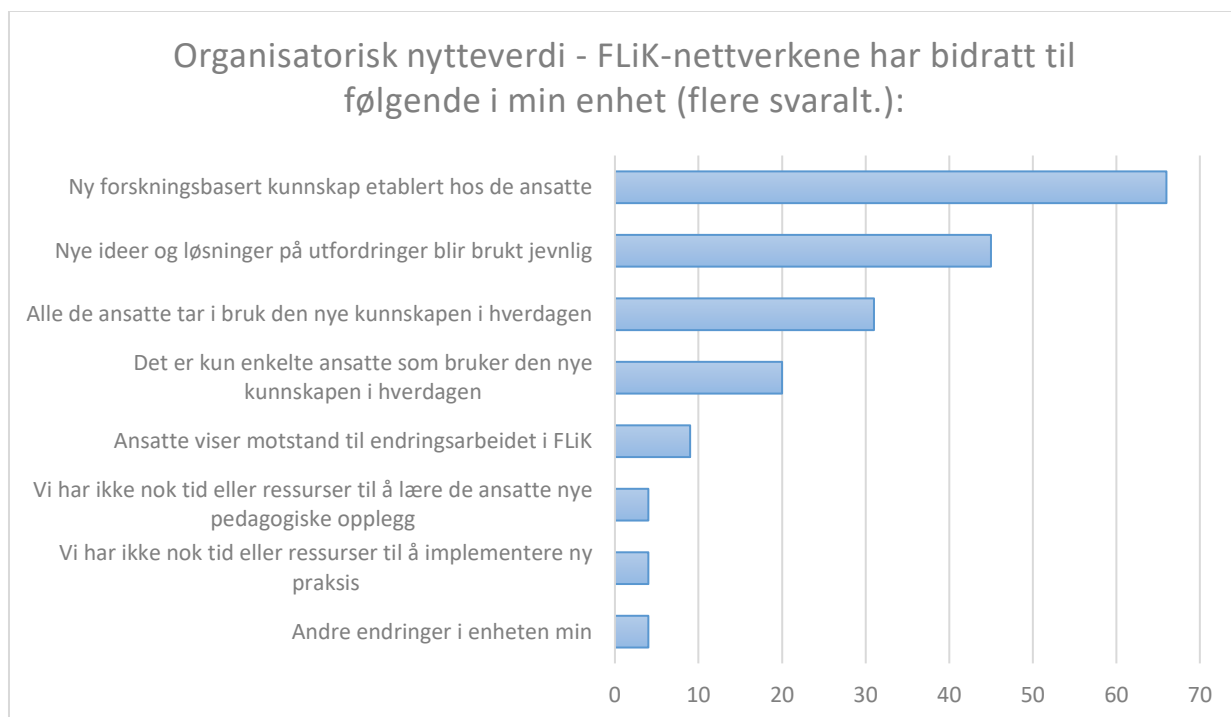


Figur 11: Oversikt over individuell nytteverdi generelt i FLiK-nettverksarbeidet.

Diagrammet viser her respondentenes svar på forhåndsbestemte påstander som jeg har utformet fra referanserammen basert på aktuell teori, spesielt capacity building bidraget, omkring styrker ved nettverk som arbeidsform. Den individuelle nytteverdien scorer høyt, og lederne svarer at de har gjennomgått en endring, lært noe i nettverket, som de har tatt med seg i sin rolle som leder. Dataen viser at lederne har utviklet sin løsningskapasitet, lederegenskaper omkring endringsprosesser og skapt et mer systematisk og forskningsbasert arbeid. Tallene viser også at samarbeid med andre ledere i lignende enheter har hatt en grei økning, men på tvers av barnehage og skole er den minimal. Jeg tolker disse forskjellene i økningene at lederne er samarbeidsvillige, men at mulighetene for enda mer samarbeid på tvers av profesjonene trenger organisering fra høyere hold - slik som samlingene i regi av oppvekstdirektøren blir organisert av oppvekstsektoren direkte. Mest å hente her er skolelederne, som scorer lavest på samarbeidet med barnehagelederne.

Det er tydelig at hver enkelt leder sitter igjen med et individuelt utbytte som resultat av deltakelse i nettverkene i FLiK. Hvorvidt denne individuelle læringen har skapt endring i enhetene, blir presentert videre i avsnittet.

Den individuelle nytteverdien for lederne er påvist stor, men mener de selv at de har mestret kunnskapsoverføringen fra nettverket til enheten sin? Videre vil jeg presentere ledernes opplevde organisatoriske nytteverdi i sin organisasjon.



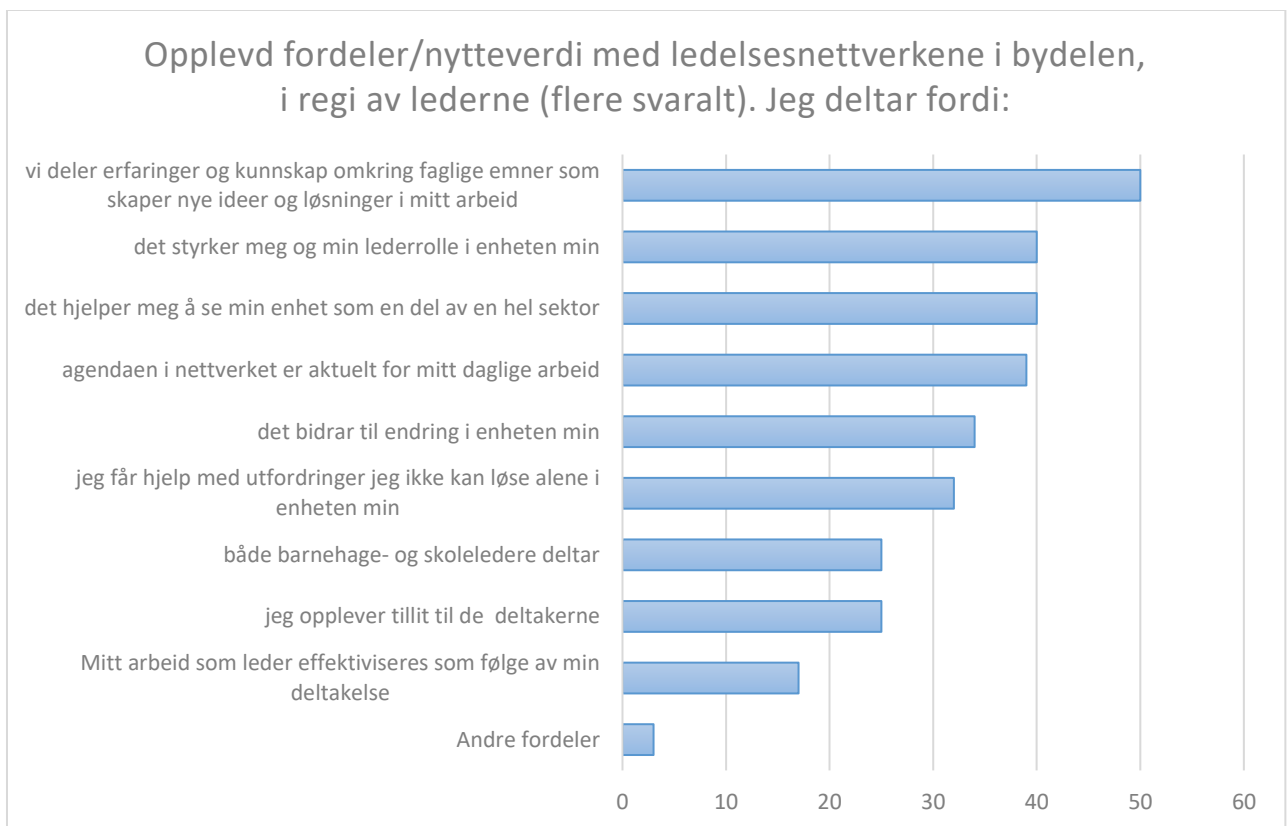
Figur 12: Oversikt over ledernes opplevde nytteverdi med FLiK-nettverkene.

Nesten samtlige respondenter er enige i påstanden om at forskningsbasert kunnskap er etablert hos sine ansatte. Og flere opplever at nye ideer og løsninger fått fra FLiK blir brukt av de ansatte i hverdagen. Samtidig er det færre ledere som opplever at de ansatte bruker den nye kunnskapen i hverdagen og flere som svarer at det kun er enkelte ansatte og ikke hele personalgruppen som bruker den nye tilegnede kunnskapen fra FLiK og lederne sine. Noen ledere svarer også at de opplever motstand fra enkelte ansatte i endringsarbeidet. Ellers er det få ledere som sier at de ikke har nok tid eller ressurser til opplæring og implementering av FLiKs pedagogiske praksis og verktøy. Funnene her tolker jeg slik; den individuelle nytteverdien har flere av lederne klart å overføre til organisatorisk nytteverdi i enhetene sine. De har utviklet en pedagogisk institusjon med høyere fokus på forskningsbasert kunnskap og arbeid, mestret i større grad å få med seg personalet sitt i endringsarbeidet og økt absorberingsevnen og endringskompetansen i organisasjonen. Men det er fremdeles enkelte utfordringer rundt endringsarbeidet i enhetene og noen ledere opplever direkte motstand fra ansatte. Et annet viktig funn her er på tross av at barnehagene og skolene ikke mottar noen ressurser fra FLiK prosjektet for å innføre de nye pedagogiske verktøyene i enhetene (bortsett

fra ekstern opplæring av samtlige personal) er det ingen som opplever dette som hemmende i iverksettings- og implementeringsarbeidet.

### Opplevde fordeler og ulemper med de to konkrete nettverkene:

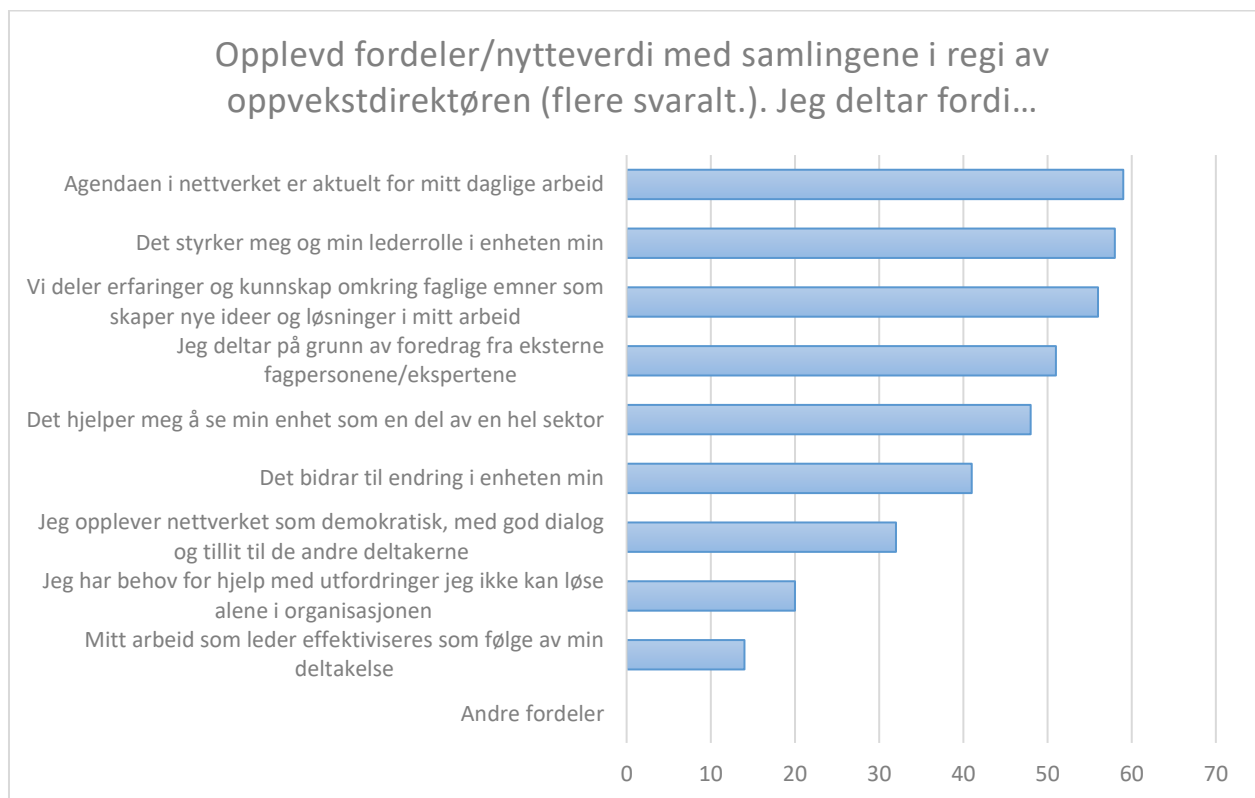
Den individuelle nytteverdien i et nettverk er den første læringsprosessen som finner sted i et nettverk. Den er avgjørende for å kunne skape en organisatorisk nytteverdi i barnehagene og skolene. Jeg studerer derfor nærmere de to konkrete nettverkene; ledelsesnettverk i bydelene og samlingene i regi av oppvekstdirektøren. Det blir presentert analyser av ledernes opplevelse omkring nettverkene, både fordeler og ulemper, og nettverkens bidrag til deres arbeid som leder i oppvekstsektoren.



Figur 13: Oversikt over ledernes opplevde fordeler/nytteverdi med nettverket i bydelen.

Empirien for nettverkene i bydelene, i regi av lederne selv, viser både hva som er styrkene til nettverket og hva dette nettverksarbeidet gir lederne av individuell nytteverdi. Det gir også en pekepinn på hva slags behov, hos lederne, som er bakgrunnen for valget av deltakelse i nettverket. Hovedgrunnene til at barnehage- og skolelederne deltar i nettopp dette nettverket er flere; erfarings- og kunnskapsdeling på topp, etterfulgt av et behov for å styrke lederrollen sin som blir oppfylt i nettverket. Deltakelsen bidrar også til å se enheten som en del av en

større helhet og innholdet i nettverket oppleves som aktuelt for lederarbeidet. Endring i enheten og utfordringer lederne ikke klarer å løse alene blir oppfylt for flere av respondentene som følge av deltakelse. Mindre viktig for lederne, eller mindre oppfylt av nettverket er deltakelse på bakgrunn av at ledere fra både barnehage og skole deltar sammen og tilliten til medlemmene. Disse funnene kan tolkes dit hen at flere av lederne behov for støtte og hjelp i rollen sin som leder blir dekket i nettverket, samtidig som den viktigste grunnen til at disse nettverkene ble dannet i FLiK, samarbeid mellom barnehage- og skoleledere, ikke er fullt oppnådd. Påstanden som scorer desidert lavest er nettverkets bidrag til effektivisering av lederarbeidet. Og man kan anta at selv om agendaen i nettverket er aktuelt for lederne, er det et mindre fokus på effektiviseringsstrategier som tema i nettverkene.

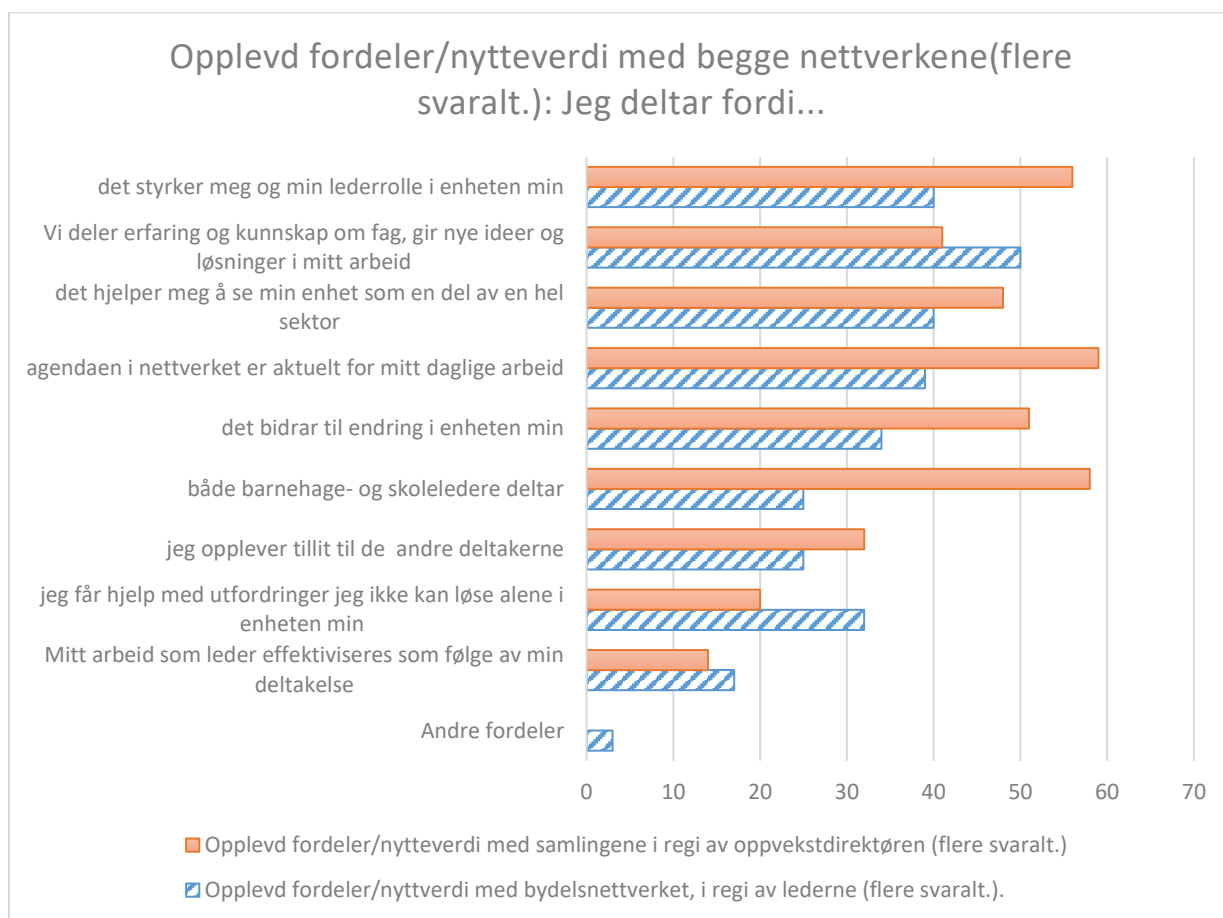


Figur 14: Oversikt over lederne opplevde fordeler/nytteverdi med samlingene i regi av oppvekstdirektøren.

Dataene fra dette konkrete nettverket er basert på lignende påstander som bydelsnettverkene, men med enkelte endringer som er mer passende til dette nettverkets organiseringsform og generelle innhold ettersom dette er nettverk for enten barnehageledere eller skoleledere (samlingene skjer hver for seg). Lederne opplever nettverket som aktuelt og styrkende for lederrollen sin, og erfarings- og kunnskapsdeling er en avgjørende deltakende faktor som blir oppfylt. Interessen for de eksterne foredragsholderne er også stor. Disse tallene viser at



nettverkets fokus på kapasitetsbygging gjennom ledernes deling av «beste praksis» og kommunens innhenting av eksterne fagpersoner som belyser aktuelle tema gir en stor individuell nytteverdi. Samtidig viser tallene en noe lavere score på ledernes tillit til de andre deltakerne og en organiseringsform som fremmer demokrati og god dialog som er avgjørende for å oppnå maksimal individuell læring og nytteverdi. Effektiviseringsspørsmålet har færrest antall svar fra respondentene som viser at ei heller dette nettverket klarer å bidra til mer effektive ledere. Selv om effektiviseringsspørsmålet kan tolkes ulikt blant de forskjellige lederne, viser allikevel det lave svarantallet at dette ikke er oppnådd for flere uavhengig av mulighet for individuelle fortolkningsmåter.

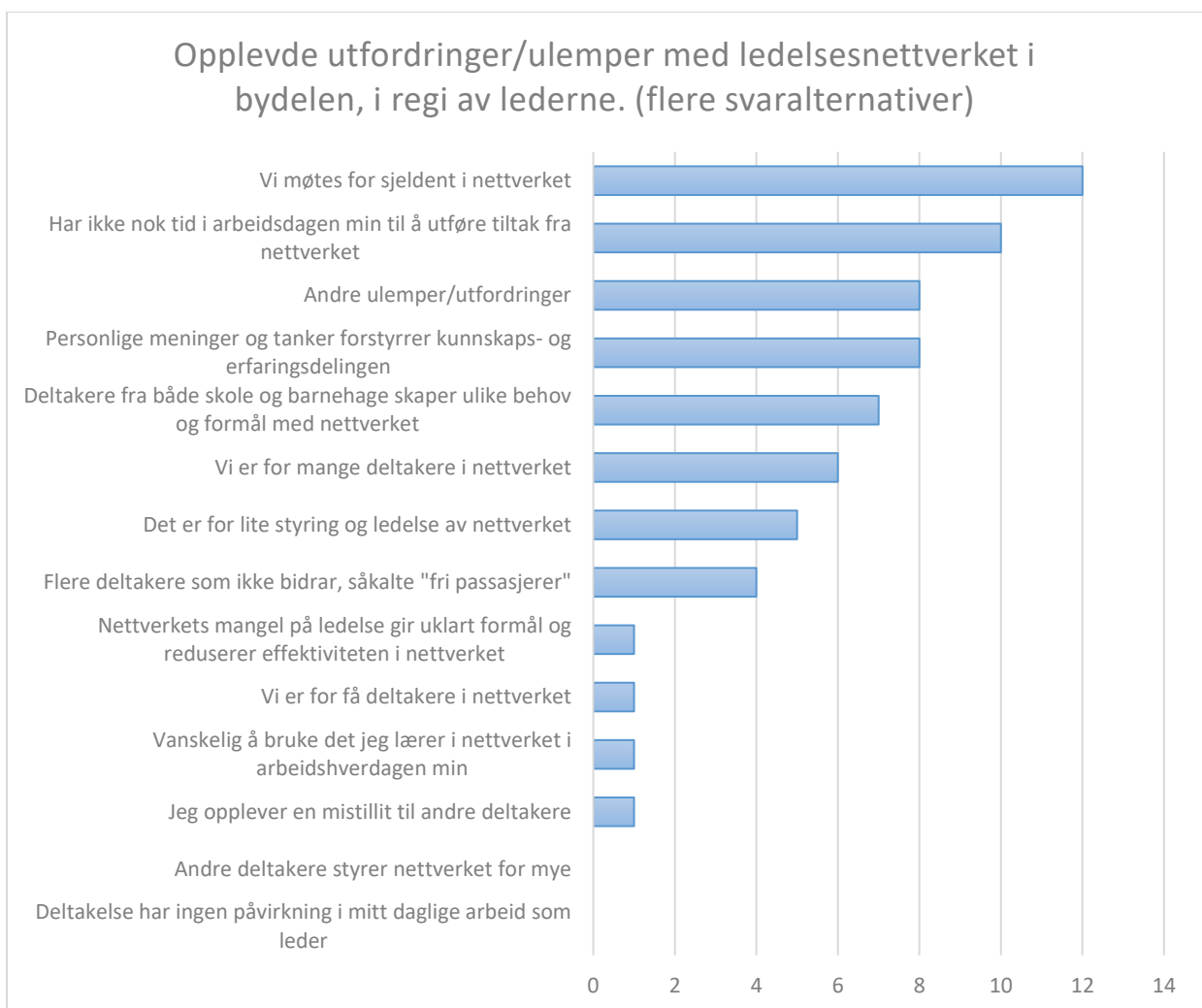


Figur 15: Sammenligning av ledernes opplevde fordeler/nytteverdi i nettverkene.

Grafene over viser at samlingene i regi av oppvekstdirektøren har størst individuell nytteverdi for lederne. Min tolkning av denne sammenligningen er at lederne får mer ut av nettverket som er organisert av kommunen med kun ledere fra samme enheter (skoler eller barnehager) og mindre nytte fra nettverkene som lederne må i gang sette selv med agenda om å øke samarbeidet mellom barnehage- og skolelederne lokalt i bydelene. Men tallene viser også enkelte faktorer som bydelsnettverkene bidrar sterkere til enn samlingene i regi av

oppvekstdirektøren; erfarings- og kunnskapsdeling, hjelp til utfordringer man ikke kan løse alene og effektiviseringsspørsmålet får lederne mer igjen av ved å delta her.

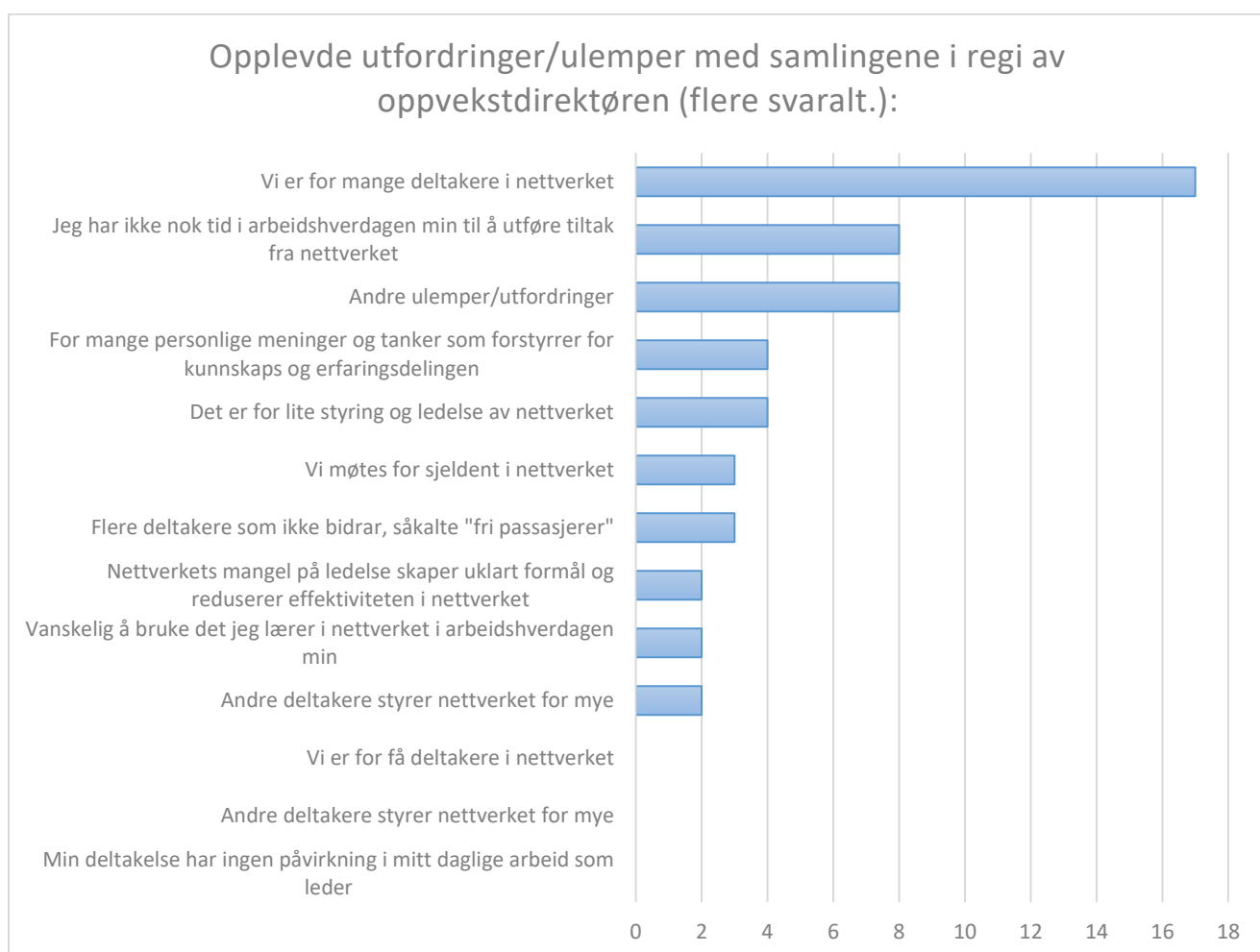
Fordeler og nytteverdi er kartlagt, men hva med svakhetene i nettverkene? Videre vil jeg presentere spørsmål hvor lederne ble spurt om å ta stilling til påstander omkring opplevde utfordringer og ulemper med de to nettverkene. Dette vil kunne si noe om hvilke svakheter nettverkene innehar som igjen påvirker ledernes individuelle nytteverdi.



Figur 16: Oversikt over ledernes opplevelse av utfordringer/ulemper med ledelsesnettverket i bydelen.

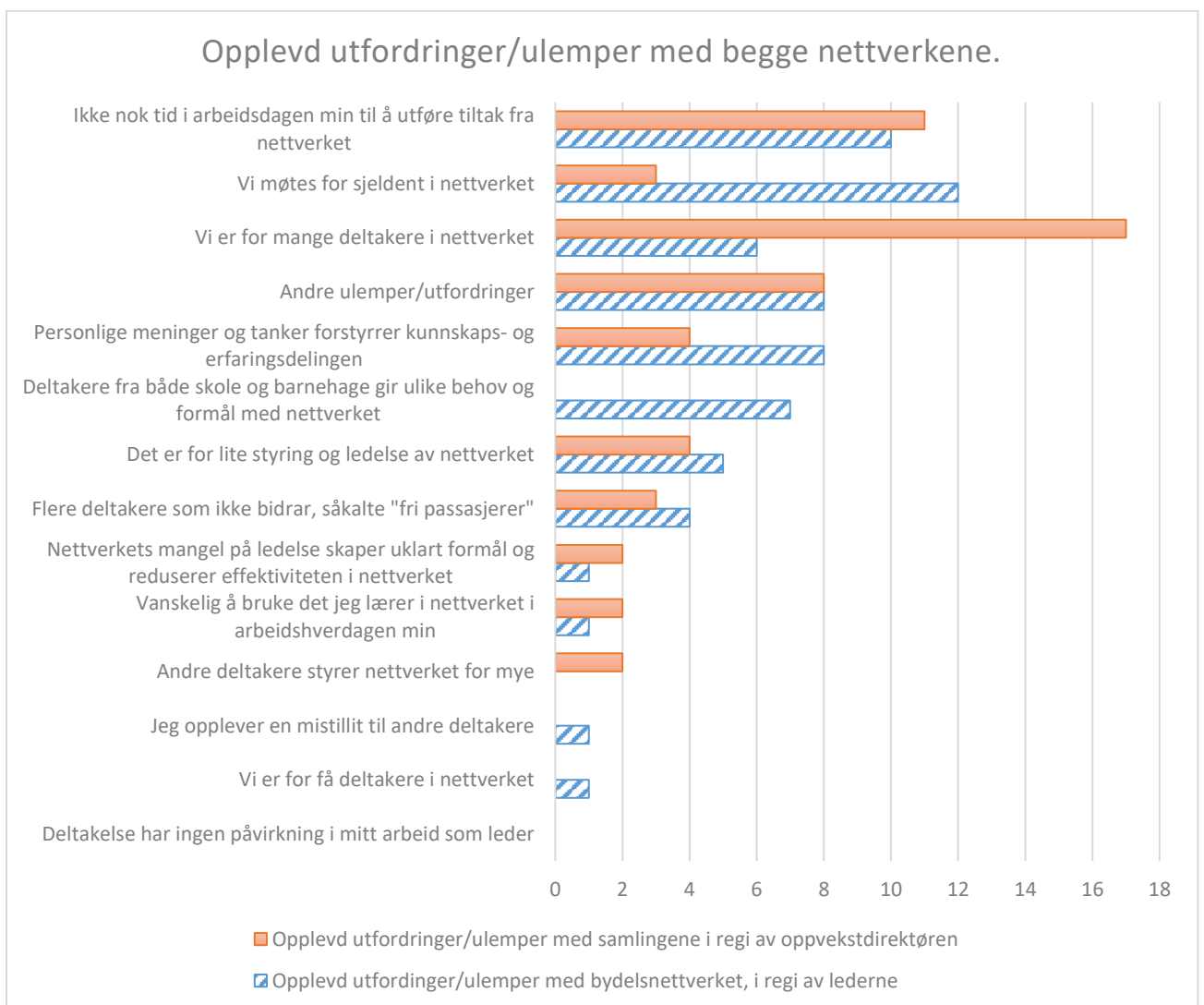
Tallene her viser at de 74 respondentene ikke opplever mange utfordringer med nettverket, men det er noen påstander som flere er enige i; hyppigheten til nettverksmøter er for lavt,

tidspress i hverdagen skaper utfordringer i lederens videreføring av nettverkets arbeid inn i sitt eget arbeid og personlige meninger og ideer er forstyrrende. Når det gjelder «andre utfordringer» er svarene fordelt mellom at nettverket aldri har startet i lederens bydel/flere deltakere velger dette nettverket bort eller at de ikke opplever noen utfordringer i nettverket. Kombinert med deltakere fra både barnehage og skole skaper ulike ønsker med nettverket og at noen opplever nettverket har for mange deltakere tolker jeg i retning av at utfordringene er preget av blant annet lav møtefrekvens og individuelle tidspress som fører til at flere velger bort dette nettverket som ikke er organisert fra høyere nivå. Lederne har heller ikke klart å dra nytte av alle erfaringene og de ulike kunnskapene deltakerne innehar på tvers av profesjonene, ettersom personlige meninger og deltakere fra både barnehage og skole oppleves som forstyrrende.



Figur 17: Oversikt over lederens opplevelse av utfordringer/ulemper med samlingene i regi av oppvekstdirektøren.

De opplevde utfordringene med samlingene i regi av oppvekstdirektøren, for enten barnehage- eller skoleledere er heller ikke omfattende. Men det som lederne trekker frem som utfordrende er antallet deltakere i nettverket (møtene er for alle lederne i enten barnehage, både private og kommunale, eller grunnskoler i Kristiansand) og mangel på tid i arbeidshverdagen til å arbeide videre med temaene i samlingene. Svarene i «andre utfordringer» referer kun til at respondentene ikke opplever noen utfordringer. Ut ifra disse funnene tolker jeg at det er fremdeles et spørsmål om prioritering av tid for å kunne ta med seg mest mulig nytte fra nettverket. Når antall deltakere oppleves som for høyt anser jeg dette som at lederne opplever deltakerantallet som forstyrrende i selve samlingene og at et ønske om færre deltakere for å maksimere utbytte er ønskelig. De andre påstandene er svært lavt representert og er generelt ikke store forstyrrende faktorer i nettverket.

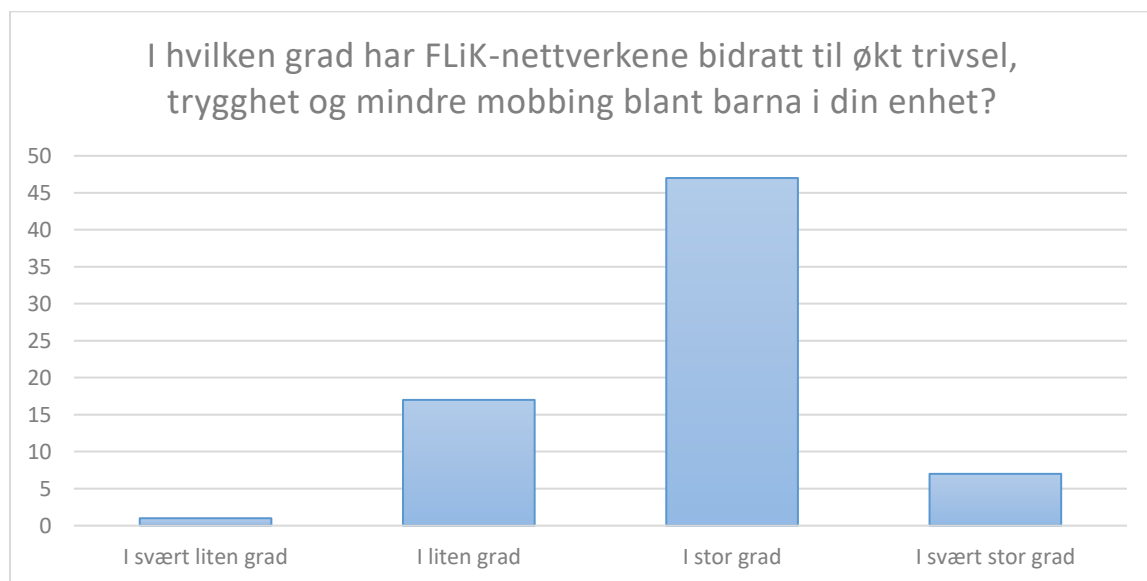


Figur 18: Sammenligning over ledernes opplevde utfordringer/ulempene i nettverkene.

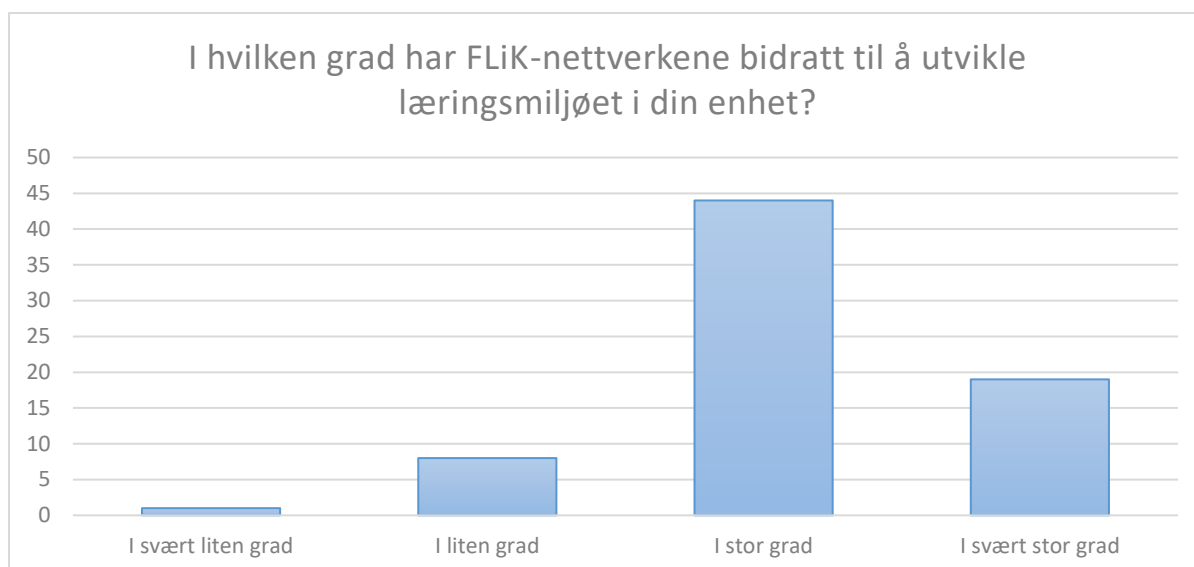
Når man ser på sammenligningen av utfordringene i de to nettverkene ser man at nettverkene har ulike utfordringer hver for seg, mens bydelsnettverket har totalt flere utfordringer. Bydelsnettverket er preget av for lav møtefrekvens, lav styring/ledelse, forstyrrende personlige meninger og ideer og utfordringer rundt nettverkets formål som følge av deltakere fra både barnehage og skole. Mens samlingene i regi av oppvekstdirektøren er i hovedsak preget av for høyt antall deltakere. Jeg merker meg også at begge nettverkene har innhold som lederne opplever som tidkrevende i en ellers tidspresset arbeidshverdag, mens alle lederne opplever at begge nettverkene påvirker deres arbeid som leder.

### 5.3 Måloppnåelse

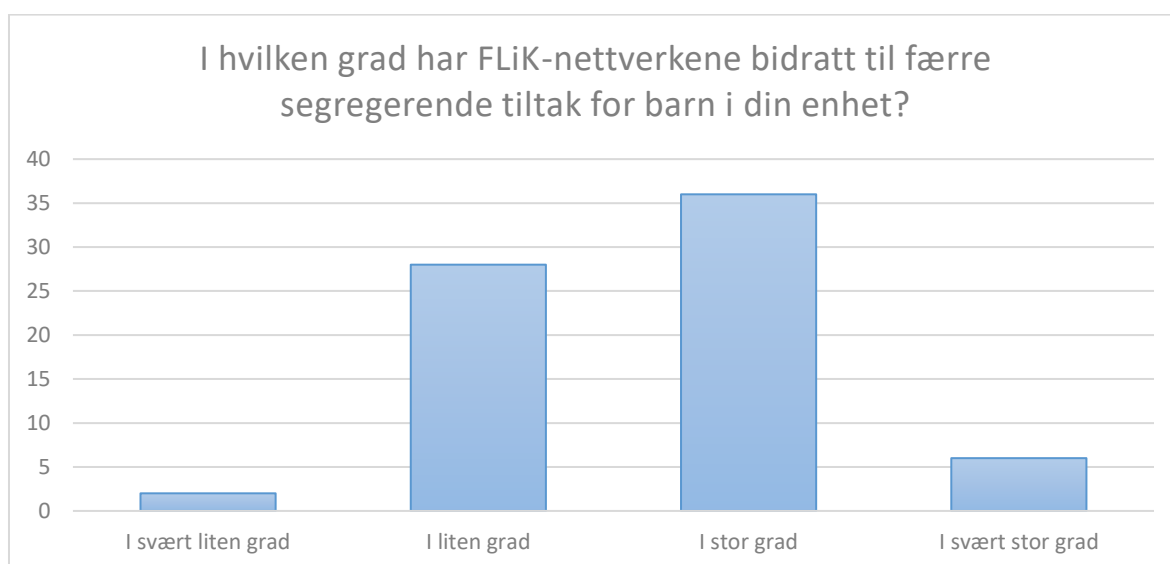
Selv om den enkelte leder opplever mestring i å overføre sin kunnskap fra nettverkene til organisasjonen sin og sine ansatte, er det enda et ledd i endringsprosessen som må kartlegges. Har så de ansatte klart å endre sin etablerte praksis slik at den blir utslagsgivende for brukerne av tjenestene (barna i barnehagene og skolene)? Videre presenterer jeg ledernes opplevde endring direkte knyttet opp de tre effektmålene presentert tidligere, som igjen vil si noe om ledernes endringsarbeid faktisk har skapt forandring i praksis og om nettverksarbeidet har bidratt til måloppnåelse for de felles målene i FLiK.



Figur 19: Oversikt over ledernes opplevelse av FLiK-nettverkernes bidrag til effektmål 1.



Figur 20: Oversikt over ledernes opplevelse av FLiK-nettverkens bidrag til effektmål 2.



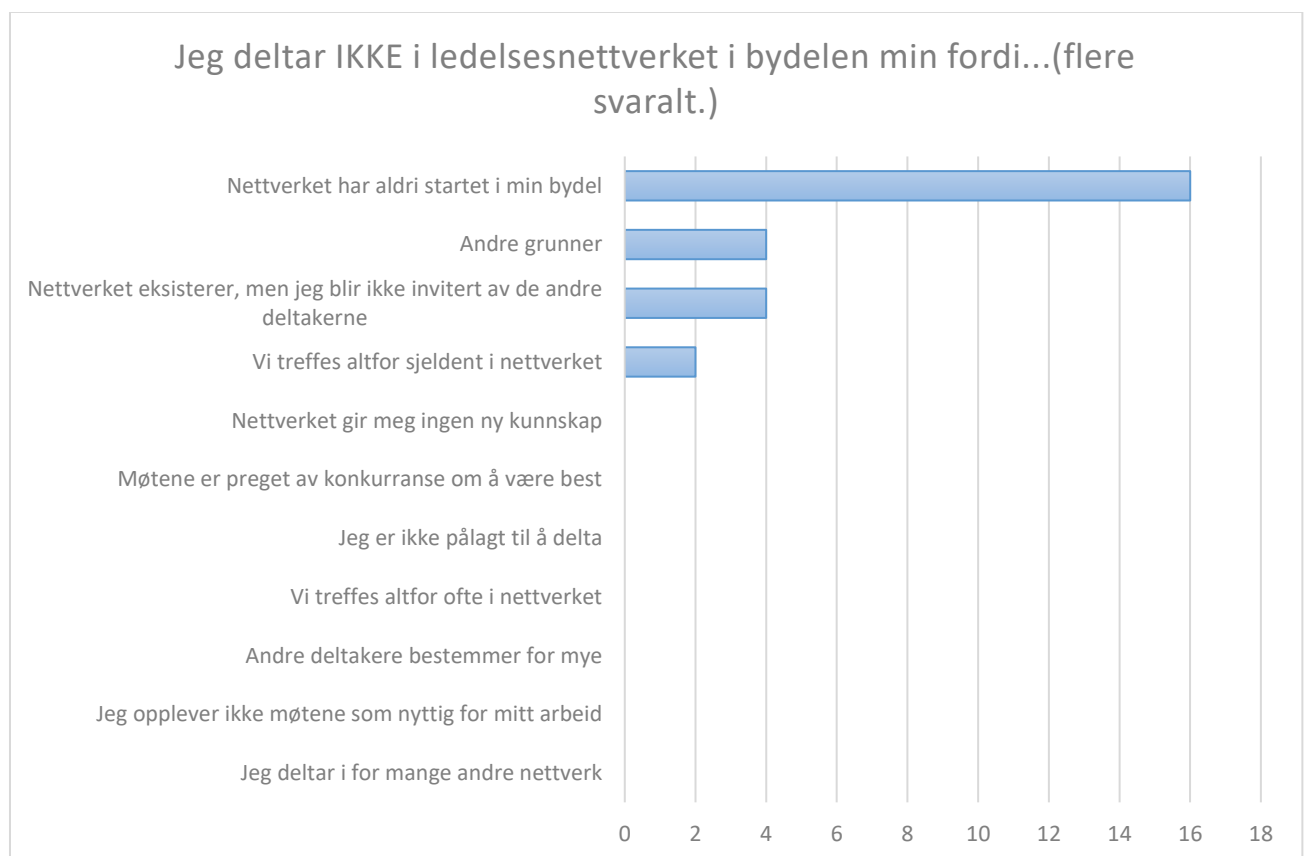
Figur 21: Oversikt over ledernes opplevelse av FLiK-nettverkens bidrag til effektmål 3.

Dataene på de 3 effektmålene for enhetene i FLiK viser at lederne opplever høy måloppnåelse ved sitt nettverksarbeid på 2 av 3 effektmål, det 3. målet; redusering av segregerende tiltak for barn er svarene «I liten grad» og «I stor grad» begge godt representert. Disse funnene sier noe om at lederne opplever at deres enhet har etablert en ny pedagogisk praksis som følge av FLiK-nettverkene som igjen har bidratt til høyere kvalitet i tilbudet til barna. At svært få svarer «I svært stor grad» kan forstås at samtlige ledere mener det fremdeles er forbedringspotensial i enheten deres, noe som er nødvendig å ha en bevisst holdning til gjennom endringsprosesser. Da jeg ikke la inn en svarkategori som gav lederne mulighet til å

svare «I middels grad», måtte respondentene ta en overveiende avgjørelse hvorvidt måloppnåelse var over gjennomsnittet eller under. Slik kan jeg lese dataene, med tanke på at 2 av 3 effektmål de fleste svarene på kategorier over middels, kan jeg konkludere med at samtlige ledere opplever at FLiK-nettverkene bidrar inn i måloppnåelsen i enheten sin.

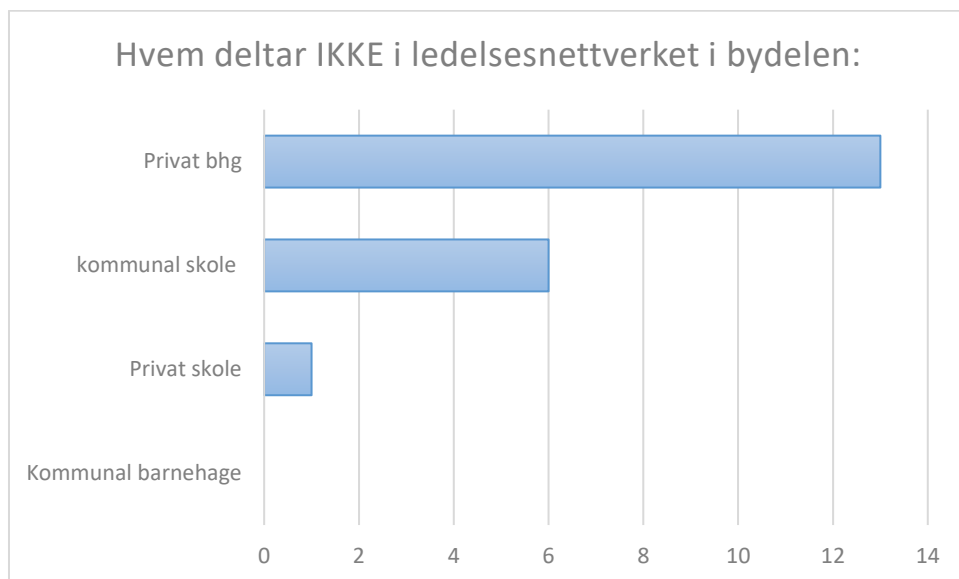
## 5.4 Frafall

All data jeg har presentert til nå er utelukkende fra enheter som deltar i FLiK og nettverksarbeidet her, inkludert de to konkrete nettverkene; nettverkene i bydelene i regi av lederne selv og de månedlige samlingene i regi av oppvekstdirektøren. Selv om problemstillingen min ikke søker utvidende svar på om nettverksarbeidet i FLiK vil fortsette etter endt prosjektperiode i desember 2016. Anser jeg det som høyst aktuelt å gjøre en kort presentasjon av data på de lederne som IKKE deltar i de to konkrete nettverkene. Og avslutningsvis vil jeg legge frem data på om deltakende ledere vil fortsette i nettverkene. Denne empirien er et aktuelt bidrag til drøftingen min, i tillegg vil mine muligheter for en bredere konklusjon og videre anbefalinger bli styrket.



Figur 22: Oversikt over hvorfor lederne ikke deltar i ledelsesnettverket i bydelen.

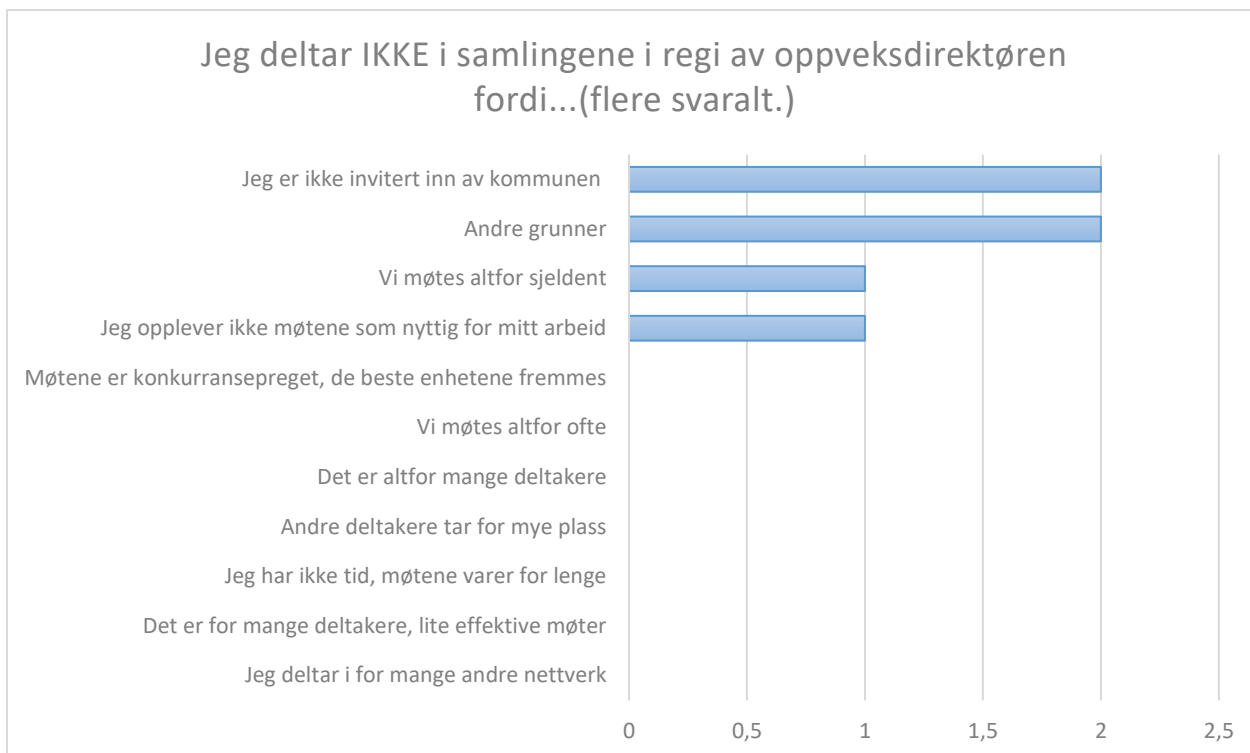
Tallene her viser at det er bydeler hvor lederne ikke har opprettholdt nettverket de ble plassert i ved begynnelsen av FLiK prosjektet. «Andre grunner» viser det samme, at nettverket finnes ikke. Hvor mange bydeler som mangler dette samarbeidet mellom barnehage- og skole-ledere i FLiK sammenheng kan jeg bare spekulere i. Men det er tydelig at her er det flere ledere som ikke har gjennomført samarbeidet som ble fastsatt av FLiK og publisert i hver enkelt enhets arbeidsplan (tidligere forklart i kapittel 2.1)



Figur 23: Oversikt over hvilke ledere som ikke deltar i ledelsesnettverket i bydelen.

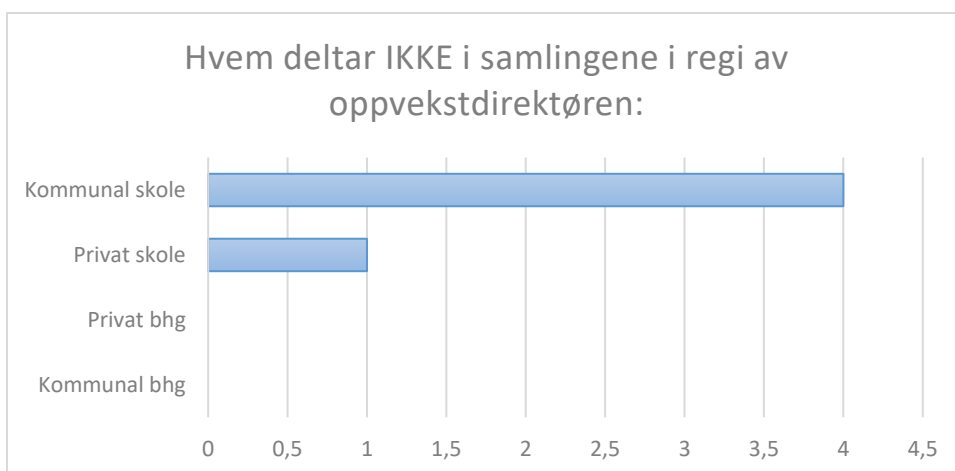
Tallene her viser en stor vekt av ledere i private barnehager som ikke deltar i nettverket i bydelen sin. Etersom det er betydelig færre andre ledere som ikke deltar setter jeg spørsmålsteget ved denne nettverksdeltakelsen. Vil disse funnene si at nettverkene i bydelene for barnehager og skoler faktisk avholdes, men at det er flere ledere i private barnehager som ikke vet om disse møtene? Hvis dette er tilfelle hvem har så skyld i dette? Det er spørsmål jeg ikke har data til å kunne svare på. Men tallene viser at her er det et gap som må fylles, her må informasjon spres videre.





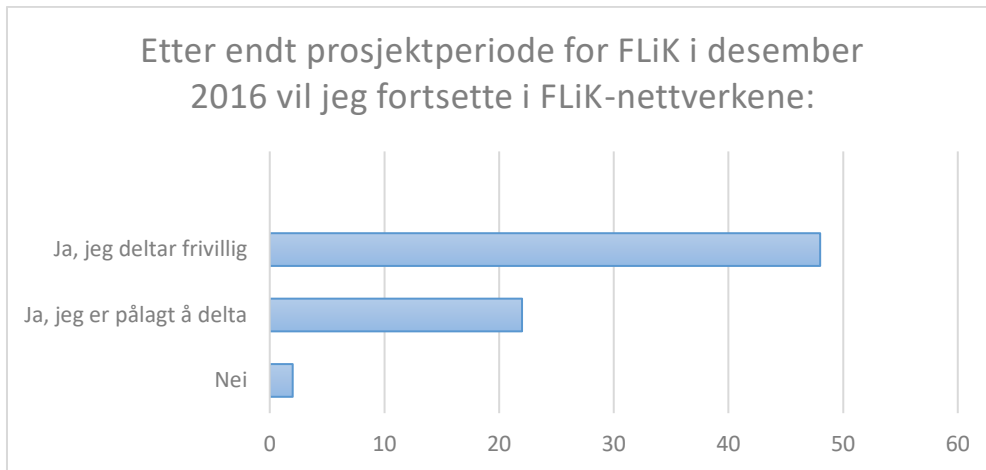
Figur 24: Oversikt over hvorfor lederne ikke deltar i samlingene i regi av oppvekstdirektøren.

Dataen for samlingene i regi av oppvekstdirektøren viser en betydelig større deltakelse blant lederne. Av enheter som sier de deltar i FLiK er det kun 5 ledere som ikke deltar i dette nettverket (se diagram under). Jeg antar at denne høye deltakelsen handler om at her er det kommunen, med oppvekstdirektøren i spissen som er ansvarlig for både innkallelse og arrangering av møtene. «Andre grunner» er oppgitt at lederen deltar ved behov.



Figur 25: Oversikt over hvilke ledere som ikke deltar i samlingene i regi av oppvekstdirektøren.

Tallene her viser at det er kun skoleledere som ikke deltar i sin samling i regi av oppvekstdirektøren. Alle de deltakende barnehagene har ledere som deltar i disse samlingene. Antallet ikke deltakende ledere er såpass lavt at det er ikke behov for nærmere tolkning her. Men det som er ekstra interessant i denne sammenheng er hvorvidt de allerede deltakende enhetene kommer til å fortsette med nettverksarbeidet sitt etter FLiK ender prosjektperioden og skal gå over i vedvarende arbeid, uten den samme store satsningen fra kommunens og FLiK-ledelsens side.



Figur 26: Oversikt over ledernes videre deltakelse i FLiK-nettverkene.

Som avslutningsspørsmål i spørreundersøkelsen ba jeg respondentene ta stilling til deres videre arbeid i nettverkene som er dannet, på en eller annen måte, i en eller annen form, etter kommunen offisielt avslutter den intense prosjektperioden for FLiK. Og tallene her viser ledere med en stor nettverkstilbøyelighet og engasjement omkring nettverksarbeidet de deltar i. Jeg anser disse funnene som at FLiK har skapt arenaer for nettverk og samarbeid som er aktuelle for lederne i oppvekstsektoren i Kristiansand.

## 5.5 Oppsummering av funnene

Empirien presentert i dette kapittelet viser flere endringer som resultat av FLiK prosjektet. Når det gjelder omfang av nettverksarbeidet blant lederne i oppvekstsektoren har dette økt som følge av FLiK. Nettverkstilbøyeligheten og kjennskapen til læringsnettverk som form var tilstede hos lederne før FLiK ble lansert. Samtlige nettverkstyper har økt i omfang etter FLiK, men politikknnettverk har hatt en nedgang i deltakelse fra før til etter FLiK. De to nettverkene som ble presentert som møtepunktene for samarbeidet; ledelsesnettverk i bydelene i regi av lederne selv og de månedlige samlingene i regi av oppvekstdirektøren og kommunen har begge høy deltakelse. Dataene viser at det selvfølgelig er faktorer å jobbe videre med for

FLiK ledelsen og kommunen for å sikre best mulig samarbeid på tvers av barnehager og skoler, for å skape den «røde tråden» i utdanningsløpet fra 0-16 år. Data fra både omfang og nytteverdi viser tendenser til at samarbeidet mellom barnehage- og skoleledere er fremdeles noe lavt. Samt i data fra de lederne som ikke deltar i FLiK-nettverkene er det flere ledere i private barnehager som oppgir at de ikke deltar i nettverket for samarbeidet; ledelsesnettverket i bydelene. Og det er få ledere generelt i sektoren som oppgir at samarbeid med ledere i andre tjenestelinjer er årsak til at de deltar i nettverkene.

Den enkelte leder opplever økt individuell nytteverdi og mestring i overføringen av denne kunnskapen til organisatorisk nytteverdi. FLiK har møtt ledernes behov vedrørende aktualitet i nettverkene innhold, men bydelsnettverkene har mer å gå på med tanke på organisering og samlingene i regi av oppvekstdirektøren opplever lederne har for mange deltakere. En faktor som er viktig å merke seg er effektivitetsscoren. Effektivisering i arbeidet sitt som leder som følge av deltakelse i nettverkene i FLiK er det svært få som oppgir at de opplever. Her har FLiK ledelsen noe å ta tak i når de nå går over fra prosjektperiode til vedvarende og etablert arbeid. Etersom mange ledere oppgir tidspress som en utfordring i nettverksarbeidet er effektiviseringsspørsmålet meget viktig å se videre på.

De to konkrete nettverkene sammenlignet så er det samlingene i regi av oppvekstdirektøren som scorer høyest på både omfang og nytteverdi. Men data fra nettverksarbeidet generelt i FLiK viser at samtlige ledere har utviklet et mer forskningsbasert arbeid med systematikk og målbare mål. samt mestring av endringsarbeid i enheten sin.

Når det gjelder den organisatoriske nytteverdien viser empirien at lederne opplever en stor endring i enheten sin. Her oppgis endringer hos de ansatte som mer forskningsbasert kunnskap og nye ideer og løsninger blir brukt. Men tallene viser at lederne fremdeles opplever noe motstand fra sine ansatte og at det er mer å gå på i den etablerte praksisen. Når det gjelder økt kvalitet til brukerne (barna) målt i de 3 effektmålene fra FLiK, viser tallene, spesielt fra effektmål 1 og 2, en positiv utvikling i tilbudet. Lederne opplever at FLiK-nettverkene har bidratt til økt trivsel og trygget, redusert mobbing, bedre læringsmiljø og noe reduksjon av segregerende tiltak for barn. Nettverksarbeidet har bidratt til måloppnåelse.

## 6. Drøfting, konklusjon og veien videre

Offentlig sektor har som sagt gått gjennom vesentlige strukturelle og organisatoriske endringer de siste 10-årene, hvor dagens bilde viser en offentlig styring i en governance retning. Innenfor offentlig sektor ser man at oppvekstsektoren oppleve en økende interesse fra både politiske hold og resten av samfunnet. Interessen har skapt økte forventninger til både kvaliteten og effektivitet i tjenestene. Denne oppgaven viser resultatet av disse forventningene i lanseringen av FLiK-prosjektet. Utgangspunktet her var å øke kapasiteten for en spesiell strategi, capacity building, i oppvekstsektoren i Kristiansand kommune. Kapasiteten skulle bygges gjennom økt samarbeid mellom barnehager og skoler og det skulle gjøres via nettverk som organiseringsform. I oppgaven har jeg søkt å belyse denne kapasitetsbyggingen på et bestemt felt i det omfattende FLiK-prosjektet; blant barnehage- og skolelederne. Dette har jeg gjort gjennom en to-delt problemstilling:

1. Har FLiK ført til et større omfang av nettverksarbeid blant lederne i barnehage og skole?
2. Opplever lederne en nytteverdi i nettverksarbeidet? I så fall hva slags nytteverdi, individuell er organisatorisk?

Videre vil jeg drøfte de empiriske funnene fra problemstillingen opp mot det teoretiske grunnlaget, for så å konkludere. Til slutt vil jeg trekke opp noen antydninger som er både interessante for FLiK-ledelsen og Kristiansand kommune, samt belyse noen spørsmål til eventuell videre forskning som kan utvide denne studien.

### 6.1 Omfang av nettverksarbeidet

Mats Holmquist (2010) beskriver at en av faktorene for å lykkes med nettverk som organiseringsform er tilstedeværelse av nettverkstilbøyelighet i den sammenhengen nettverket blir lansert i. Mens Michael Fullan (2006) sier at dette er en nødvendig faktor for å lykkes med capacity building-inspirerte reformer. Funnene jeg har gjort på økningen av omfang på nettverksarbeidet før og etter FLiK og ledernes nettverkstilbøyelighet før og etter FLiK viser at suksessfaktoren Holmquist (2010) og Fullan (2006) snakker om er tilstede i FLiK sammenheng. Den store satsningen på ledelsesnettverk i prosjektet er også en annen suksessfaktor i FLiK, som teorien kan bekrefte. Robert Agranoff (2012) legger vekt på hvor viktig det er å inkludere «riktige» deltakere i nettverkene for å sikre opprettholdelse av nettverksdeltakelsen. Han baserer denne opprettholdelsen av nettverket på at ved valg av «riktige» deltakere vil nettverket oppleves aktuelt og nyttig for aktørene og frafallet vil minske. Så da FLiK valgte å etablere rene leder nettverk førte dette til økt nettverksdeltakelse.

At FLiK har ført til økt nettverkstilbøyelighet blant barnehage- og skolelederne kan også sees i sammenheng med utviklingsbehovet hos lederne. Mats Holmquist (2010) sin doktoravhandling på lærende nettverk (læringsnettverk) legger til grunn at organisasjonens behov for støtte i utviklingsprosesser på grunn av manglende kompetanse og usikkerhet fører til deltakelse i læringsnettverk. Det økte omfanget i sammenheng med ledernes økte initiativ til nettverk og samarbeid kan vise en todelt årsak; at organisasjonene og lederne har gjort bevisste strategiske valg ved inngåelsen i nettverkene og at FLiK-ledelsen har iverksatt nettverk som både omfavner de samlede utfordringene i oppvekstsektoren, og utfordringer knyttet til hver enkelt enhet. Selv om samtlige av respondentene fra kommunale enheter (skoler og barnehager) er pålagt til å delta i FLiK og nettverkene der, så viser de private frivillige deltakelse, som kun ble invitert inn i FLiK av kommunen, at nettverkene oppleves nyttige. FLiK-ledelsen har også organisert nettverkene slik at det har sikret stor oppslutning og en økning i ledernes nettverksarbeid. På spørsmål om lederne vil fortsette i FLiK-nettverkene etter endt prosjektperiode i desember 2016 svarer flertallet av respondentene ja på dette. Man kan jo også ut ifra disse data sterkt antyde at FLiK-nettverkene har skapt en etablert nettverkstilbøyelighet bland barnehage- og skolelederne. Men det er noe frafall på data fra ledelsesnettverket i bydelene. Det er flere private barnehageledere som oppgir at de ikke deltar i ledelsesnettverket i bydelen sin. Ifølge Michael Fullan (2006) er det helt nødvendig for ledelsen å dele erfaringer og kunnskap med andre i systemet, og her er det flere ledere i private barnehager som går glipp av denne muligheten. Så empirien viser at det er forhold, omkring organiseringen av bydelsnettverkene, som FLiK-ledelsen bør arbeide videre med.

Funnene til den første delen i problemstillingen, spørsmålet om omfang viser at utviklingsbehovet til lederne er dekket av FLiK-nettverkene og den enkelte leder har unngått en strategi-brist. Representasjonene av ledere fra private barnehager er betraktelig lavere i bydelsnettverkene, men jevnt over har nettverksdeltakelsen økt. Men hva med innholdet i nettverkene?

## **6.2 Nettverksarbeidets nytteverdi**

Funnene fra denne delen av problemstillingen viser at det foreligger både en individuell og organisatorisk nytteverdi. Når det gjelder utbyttet av nettverket til individuell og organisatorisk nytteverdi viser teorien til flere forutsetninger som må ligge til grunn, samt suksessfaktorer og fallgruver å være bevisst på. Funnene fra spørreundersøkelsen vil jeg drøfte videre her for å se om teorigrunnlaget kan bekrefte disse.

Den opplevde individuelle nytteverdien hos lederne er høy i begge nettverkene. Og den største nytteverdien er erfarings- og kunnskapsdelingen, innholdet i nettverket oppleves som aktuelt, samt styrking av dem selv og lederrollen deres. Dette er ifølge nettverksteorien en av de største styrkene ved nettverk. Mats Holmquist (2010) viser til nettverkets sterkeste side, nemlig at deltakerne opplever både støtte i en ensom rolle som leder, samtidig som de kan prøve ut ulike tiltak i organisasjonen sin, for så å komme tilbake til nettverket og dele både positive og negative opplevelser. Denne kontinuiteten i nettverksmøtene er også en arena for såkalt dobbelkretslæring (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Ettersom flesteparten av lederne har deltatt i FLiK-nettverkene gjennom hele FLiK-prosjektet, samtidig som de har hatt jevnlig kartlegginger av enhetens utviklingsstadium (T1 og T2), har de hatt god anledning til å gjøre justeringer omkring verdier og mål med arbeidet sitt. Dobbeltkretslæringen fokuserer ikke kun på hvordan man skal gjøre en endring, men hvorfor gjøre den, forankret i organisasjonenes verdier og mål. Nettverksteorien viser også en fallgrube ved denne styrken med nettverk; at bakgrunnen for deltakelse ofte er forankret i personlige behov og ikke nødvendigvis forankret i organisasjonens strategi. Holmquist (2010) sier at personlige meninger kan ødelegge den kollektive læringen i nettverket og skape en agenda som ikke er aktuell for majoriteten av deltakerne. Dette bekrefter også funnene fra den individuelle nytteverdien til lederne, flere oppgir at personlige meninger og tanker i nettverket oppleves som forstyrrende i kunnskaps- og erfaringsdelingen. FLiK-ledelsen bør jobbe med å sørge for at de personlige meningene til de enkelte deltakerne ikke oppleves som forstyrrende, men at de i stedet blir en ressurs og bidrar til kreativ læring for hele nettverket. Den personlig initierte bakgrunnen for deltakelse kan også ofte føre til at utbytte fra nettverket stopper opp hos den enkelte deltaker, men som funnene viser, er ikke dette tilfellet i FLiK-nettverkene. Samtlige ledere opplever en mestring i overføringen av dette utbytte til organisasjonene sin.

Videre viser funnene at lederne ikke opplever mistillit til de andre i nettverket. Ifølge nettverksteoretikerne er tillit en forutsetning for å skape kreative og innovative prosesser i et nettverk. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser også at mennesker lærer best av mennesker man har tillit til. Dette gjør det mulig å lære uten å selv erfare, og i en capacity building sammenheng hvor det er stort fokus på å dele «beste praksis» er dette et meget positivt funn.

Samtlige respondenter oppgir at de arbeider mer systematisk, arbeidet er mer forskningsbasert og de har innført tydelige og målbare mål i enheten sin. Dette er faktorer som viser en økt problemanalyserings- og forandringskompetanse (Holmquist, 2010) som er en typisk individuell nytteverdi i et nettverk. Men Holmquist (2010) anser også dette som nødvendige

forutsetninger for å motvirke et såkalt «overføringshinder». Hvor kunnskapen, tilegnet i nettverket, mister noe av styrken sin i overføringen til organisasjonen. Men nok en gang har FLiK gjort et riktig valg ved det høye fokuset på ledelsesforankringen og ledelsesnettverk. Nettverksteorien vektlegger nemlig rollen nettverksdeltakeren har i organisasjonen sin, og anser at en maktposisjon er avgjørende for å lykkes med overføringen av kunnskapen.

Selv om funnene fra FLiKs nytteverdi hovedsakelig er positive framkommer det i denne studien ulike svakheter og utfordringer som det er verdt å ta på alvor. Lederne selv opplever nettverkene som aktuelle og nyttige for sitt daglige arbeid. Men når FLiK-prosjektet lanserte nettverkene for å skape en «rød tråd» i utdanningsløpet fra 0-16 år viser dataen at det er en «strategibrist» her (Holmquist, 2010). Dataene fra de to konkrete nettverkene viser at det er en som oppgir at de deltar for å samarbeide med andre ledere i sektoren, altså ledere i andre tjenestelinjer enn seg selv. Skoleledere har mest å hente her, med tanke på samarbeid med barnehageledere. Hvorfor har det seg slik at ledelsesnettverkene i bydelene i regi av lederne ikke har ført til en større økning i dette samarbeidet? Og hvorfor er det flere ledere i de private barnehagene som sier at de ikke deltar i disse nettverkene? Svaret på disse spørsmålene mener jeg man kan finne i Holmquist (2010) sin teori omkring viktigheten av en systematisk plan for nettverket. Strategibristen som har oppstått her mener jeg man finner hos FLiK-ledelsen når de har planlagt oppfølgingsarbeidet av dette nettverket. Holmquist (2010) beskriver at en manglende oppfølgingsplan kan forårsake dette frafallet. Her antyder funnene at det er et større gap mellom den første intensjonen fra FLiK og hva som faktisk har blitt implementert i praksis. Robert Agranoff (2012) viser til viktigheten av å skape rom for produktive relasjoner, hvor nettverksledelsen, i denne sammenheng FLiK, må sikre at deltakernes ulike bakgrunn, erfaring og kunnskap rettes mot et felles mål. Dette vil minske uenigheter og ulike ønsker om nettverkets formål og heller skape kunnskaps- og erfaringsdeling på tvers av tjenestelinjene. I denne sammenheng vil en korrigering av denne tendensen på manglende samarbeid være med på å utvikle et felles språk blant barnehage- og skoleledere og sikre den «røde tråden» i utdanningsløpet fra 0 – 16 år.

En annen fallgrube som tydelig kan leses i dataene er Mats Holmquist (2010) sin «tidsbrist». Her viser han til utfordringene med å implementere tiltak som blir tatt i nettverket hvor det er mer enn nok tid, inn i en hverdag som er preget av rutiner og oppgaver som setter nettverkskunnskapen i skyggen. Flere respondenter svarer at de opplever at de ikke har nok tid til å gjennomføre tiltak fra nettverket i hverdagen sin. Og det er mulig at de opplever den samme utfordringen som Holmquist (2010) skisserer.

Et annet viktig funn som avviker fra det positive resultatet er spørsmålet om effektivitet. Samtlige nettverksteoretiske bidrag bekrefter at dette er nettverksformen sin største utfordring og svakhet. Robert Agranoff (2012) lister opp flere punkter knyttet opp mot organisering for å skape effektive nettverk; inkludere aktuelle aktører som er nyttige for nettverket og kan bidra med aktuelle ressurser. Dette har etter min mening FLiK løst meget bra, de har opprettet flere nettverk og møtepunkter som både innehar eksterne foredragsholdere, muligheter for deling av kunnskap mellom lederne og med en lokal forankring som skaper relevans. Andre punkter som Agranoff (2012) viser til er rammer og mobilisering ved nettverket. Hvor viktig det er å jevnlig se på regler og intensjoner med nettverket og følge dette opp. Samt opprettholde forpliktelsen til deltakerne. Dette har FLiK-ledelsen fulgt opp i noen av nettverkene, mens funnen tilsier at ledelsesnettverket i bydelene har manglet denne oppfølgingen og presiseringen av rammer.

Et nærmere blikk på den organisatoriske nytteverdien gir funn som er hovedsakelige positive med tanke på kunnskapsoverføringen fra ledernes individuelle læring i nettverket. Lederne opplever også at de har mestret å skape et mer forskningsbasert arbeid i enheten sin, de ansatte bruker nye ideer og løsninger, samt ny kunnskap, på utfordringer i hverdagen. Dette tyder på det som nettverksteoriene viser til når de snakker om å være bevisst over at nettverk og organisasjoner har ulike læreprosesser (Holmquist 2010). FLiK-nettverkene har tydeligvis gjort lederne bevisst på denne utfordringen og forskjellen mellom den læringen de har vært gjennom som er åpen og preget av dialog rundt innhold og mål. I motsetning til læring i en organisasjon som er mer lukket, preget av ressursknapphet som tid og penger, i tillegg til en mer praktisk tilnærming til læring og endring (Holmquist 2010). FLiK-prosjektet har gjennom ulike pedagogiske verktøy lyktes i å skape en forening mellom disse to læreprosessene som Holmquist (2010) kaller produktiv refleksjon.

Økning i individuell og organisatorisk nytteverdi er nødvendige faktorer i en utviklingsprosess, men hva når kunnskapsoverføringen mellom disse to er et faktum? Funnene omkring de tre konkrete effektmålene hentet fra FLiK forteller oss at også her har lederne en opplevelse av måloppnåelse, at det har faktisk skjedd en forandring i organisasjonen med det til følge at kvaliteten på tjenesten har økt. FLiK-nettverkene har bidratt til måloppnåelse.

### **6.3 Hva med capacity building-kapasiteten blant lederne?**

Ettersom capacity building er hovedstrategien i FLiK-prosjektet ønsker jeg å drøfte de empiriske funnene omkring denne teorien nærmere i et eget avsnitt.



Hvorvidt FLiK har økt ledernes capacity building kan tolkes ut fra de ulike faktorene som Michael Fullan (2006) legger til grunn. Han påpeker at utviklingen av individuell nytteverdi er ubrukelig hvis man ikke utvikler en ledelse som kan skape bærekraftig og etablert utvikling og endring. Såkalte «system thinkers in action» er hardtarbeidende ledere i selve organisasjonen, samtidig som de søker og etablerer kontakt utad for å delta i helheten i sektoren sin. Ledelsen skal også søke kunnskap og samarbeid med andre i sektoren sin og videre dele denne kunnskapen med sine ansatte samtidig som kunnskapen bidrar til bedre ledelse av personalet. I følge Fullan (2006) vil man aldri skape varig endring uten slik bærekraftig ledelse. Og denne ledelsen skal skapes gjennom nettverksarbeid. Fullan (2006) beskriver de samme fallgruvene og suksessfaktorene med nettverk som den aktuelle nettverksteorien gjør og sier at nettverk som form er et kraftig middel for kapasitetsbygging og utviklingsreformer i utdanningssektorer. Har så FLiK-prosjektet utviklet en barnehage- og skoleledelse med capacity building-kapasitet i Kristiansand gjennom nettverkene sine? De empiriske funnene knyttet opp mot nettverksteoriene antyder et positivt svar på dette spørsmålet.

#### **6.4 Konklusjon**

I løpet av oppgaven har jeg jobbet meg systematisk og metodisk gjennom presentasjon av FLiK-prosjektet som undersøkes, presentert aktuelle teoretiske perspektiver og beskrevet hvordan jeg best mulig skulle svare på problemstillingen min. Empirien fra den kvantitative spørreundersøkelsen har jeg presentert og analysert med utgangspunkt i forskningsspørsmålene mine og gjennom drøftingen har jeg forklart funnene opp mot aktuell teori. Dette arbeidet har gjort meg i stand til å komme til en konklusjon på problemstillingen min;

- Omfanget av nettverksarbeidet blant lederne i barnehage og skole har økt som følge av FLiK.
- Lederne opplever en nytteverdi med nettverksarbeidet og denne nytteverdien er både individuell og organisatorisk.

Men en konklusjon står aldri alene. Jeg har, i løpet av studien, sett flere antydninger til ulike implikasjoner som ligger utenfor forskningsspørsmålet mitt, men som absolutt er aktuelt i en nettverkssammenheng. Neste avsnitt tar for seg disse antydningene, samt begrensinger som finnes i oppgaven.

## 6.5 Veien videre

Når en slik stor satsning omkring et prosjekt går mot offisiell prosjektperiode-avslutning stiller jeg meg undrende til flere opprettholdende faktorer som må være tilstede, men som mangler, for å drive arbeidet videre. Studien min avdekker flere faktorer som burde utbedres for å sikre den «røde tråden» som igjen skal løse de komplekse utfordringene i oppvekstsektoren.

Oppgavens begrensninger dreier seg om empiriens ensidighet, at den stammer kun fra lederne selv. Det ville være interessant å studere nettverk som form gjennom de ansatte i de deltakende barnehagene og skolene i FLiK. Dette vil kunne belyse den organisatoriske nytteverdien betraktelig nærmere og jeg er av den oppfatning at empirien her mulig vil kunne avdekke enda flere faktorer som må justeres for å lykkes med en etablert og vedvarende endring. Studien har også mange åpne spørsmål omkring FLiK-ledelsens valg og avgjørelser på flere felt, samt en innrømmelse fra dem angående en manglende forskningsbasert avgjørelse ved valg av nettverk som organiseringsform. Det hadde selvfølgelig vært spennende og aktuelt å forske på bakgrunnen for valg av blant annet capacity building som strategi og nettverk som organiseringsform.

Når man løfter FLiK-prosjektet opp i en større sammenheng ser man noen utfordringer som bør belyses. Deltakelse i politikknnettverk blant lederne har for eksempel sunket som følge av FLiK, mens læringsnettverk har økt, man kan se en antydning av at disse fagnettverkene stenger ute politikken. Hvordan har så kommunen tenkt å styre/legge føringer i disse sterke nettverksorganisasjonene som utvikler seg i sektoren?

Frafallet av deltakelse, i hovedsak ledelsesnettverkene i bydelene, er også noe å merke seg i det videre nettverksarbeidet i FLiK. Hovedandelen i dette frafallet er ledere i private barnehager. Resultatet her er jo tydelig, når noen faller utenfor disse læringsnettverkene vil også utbyttet og læringen bli skjevt fordelt og måloppnåelsen i FLiK påvirkes. Kristiansand kommune er ansvarlig for alle enheter i oppvekstsektoren, dette inkluderer også de private barnehagene som vi ser frafallstendenser hos. Her bør det settes inn korrigerende tiltak for å rette opp i det skjeve læringsutbytte fra FLiK-nettverkene. Med en kommune hvor de private barnehagene er et flertall (68% av barn i Kristiansand, tall hentet fra HP 2016-2019) og hvor man ser ingen tendenser til at dette antallet skal reduseres, men heller økes, er dette skumle funn. Capacity building som prinsipp må være for alle.

## 7 Litteraturliste:

- Agranoff, R. (2012): *Collaborating to manage; a primer for the public sector*. Washington: Georgetown University Press.
- Agranoff, R. og M. McGuire (2001): "After the Network is Formed: Process, and Performance." Kapittel 2 i Myrna P. Mandell (red.): *Getting Results Through Collaboration: Networks and Network Structures for Public Policy and Management*. USA, Westport: Quorum Books. (19 sider)
- Baldersheim, H. & Rose, L.E (red.) (2014) *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokalpolitikk og organisering* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I (2014): *Interkommunalt samarbeid i Norge Former, funksjoner og effekter*. Bergen: Fagbokforlaget
- Fullan, M. (2006) Artikkel: *The future of educational change: system thinkers in action*. Springer Science+Business Media B.V.
- Kunnskapsdepartementet (2016): *Meld. St. 19 (2015-2016) Tid for lek og læring – Bedre innhold i barnehagen*.
- Levin, B. (2008) Artikkel: *How to change 5000 schools. A practical and positive approach for leading change at every level*. Cambridge: Harvard university press.
- Levin, B. Fullan, M. (2008) Artikkel: *Learning about system renewal. London, Los Angeles, New Delhi and Singapore*; SAGE Publications
- Nordahl, T. Qvortrup, L, Hansen Skov, L. Hansen, O (2013): *Resultater fra Kartleggingsundersøkelse i Kristiansand kommune*. Aalborg: Laboratorium for forskningsbasert skoleutvikling.
- Nordahl, T. Sunnevåg, A.K. Qvortrup, L. Hansen Skov, L. Hansen, O. Lekhal, R. Drugli, M.B (2016): *Hold ut og hold kursen, Resultater fra kartleggingsundersøkelse i Kristiansand kommune i 2015*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag
- Oppvekstsektor. (2013). *Kvalitets- og utviklingsmelding 2013 for Oppvekstsektoren i Kristiansand*. Kristiansand: Kristiansand kommune

### Nettsider:

- [www.barnehagefakta.no](http://www.barnehagefakta.no)
- [https://flickrkristiansand.files.wordpress.com/2013/10/kartleggingsundersokelse\\_low\\_1 .pdf](https://flickrkristiansand.files.wordpress.com/2013/10/kartleggingsundersokelse_low_1.pdf)
- <https://www.kristiansand.kommune.no/barnehage-og-skole/>

- <https://kristiansand.kommune.no/globalassets/kartleggingsundersokelse-i-kristiansand-kommune-2015.pdf>
- <https://kristiansand.kommune.no/globalassets/barnehage-og-skole/planer-og-prosjekter/prosjektplan-flik.pdf>
- [https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/politikk-og-administrasjon/planer-og-prosjekter/budsjett-og-handlingsprogram/vedtatte-hp/vedtatt\\_hp-2013-2016\\_web.pdf](https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/politikk-og-administrasjon/planer-og-prosjekter/budsjett-og-handlingsprogram/vedtatte-hp/vedtatt_hp-2013-2016_web.pdf)
- <http://www.lsp.aau.dk/index.php?id=9197>
- <https://en.wikipedia.org/wiki/POSDCORB>

## 8 vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1 - Spørreskjema:

**Velkommen til undersøkelsen om nettverk og samarbeid mellom barnehage- og skoleledere i Kristiansand!**

Undersøkelsen vil ta ca 7 minutter å besvare.

Du kan når som helst bruke knappene nedenfor for å navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen.

Trykk på neste for å komme i gang.

Med vennlig hilsen

Silje Vegge

Første del av undersøkelsen omhandler ditt arbeidsforhold.

#### **Jeg er leder i**

- (1)  Kommunal skole
- (4)  Privat skole
- (2)  Kommunal barnehage
- (3)  Privat barnehage

#### **Min lederstilling er**

- (1)  Rektor
- (2)  Styrer
- (3)  Inspektør
- (4)  Fagutvikler
- (5)  Annen, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**Organisasjonsstørrelse - Jeg er leder for**

- (5)  Færre enn 5 ansatte
- (1)  5-10 ansatte
- (2)  11-20 ansatte
- (3)  21-30 ansatte
- (4)  31-50 ansatte
- (6)  Mer enn 50 ansatte

**Hvor mange år har du jobbet som leder?**

\_\_\_\_\_

**Hvor mange år har du vært leder i Kristiansand?**

\_\_\_\_\_

**Min enhet deltar i FLiK**

- (3)  Ja
- (2)  Nei

**Min enhet deltar ikke i FLiK fordi;**

- (1)  Vi ble ikke invitert med av Kristiansand kommune
- (6)  Vi hadde ikke nok ressurser til å delta(tid, penger, ansatte)
- (3)  Jeg anså ikke prosjektet som aktuelt for min enhet og vårt arbeid
- (4)  Jeg hadde ikke kjennskap til FLiK når prosjektet startet i 2013
- (2)  Vi deltok, men måtte avslutte arbeidet på grunn av for stor arbeidsmengde
- (5)  Vi deltok, men avsluttet fordi vi opplevde ikke prosjektet som aktuelt for oss
- (7)  Annen årsak, vennligst spesifiser: \_\_\_\_\_

**Selvom din enhet ikke deltar i FLiK, vet du hva FLiK handler om? Beskriv kort.**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

De neste spørsmålene handler om din nettverkdeltakelse, både internt i enheten din og i eksterne nettverk FØR FLiK.

En kort begrepsforklaring: Nettverk: Møter/sammenkomster, som foregår jevnlig over tid, hvor deltakerne diskuterer jobbrelevante saker/tema

### Hvor mange nettverk deltok du i før FLiK?

- (6)  Ingen
- (1)  1-3 nettverk
- (2)  4-6 nettverk
- (3)  7-10 nettverk
- (5)  Flere enn 10 nettverk

### Hva slags typer nettverk var disse?

- (1)  Politikknnettverk (deltakerne deltar for å påvirke utfallet i ulike saker)
- (2)  Produksjonsnettverk (deltakerne produserer et produkt/en tjeneste sammen)
- (3)  Styringsnettverk (deltakerne deltar for å koordinere beslutninger i virksomhetene sine)
- (4)  Læringsnettverk (deltakerne deler informasjon og erfaringer, ofte "beste praksis")
- (6)  Annet (skriv kort hva slags nettverk) \_\_\_\_\_

### Hvem initierte nettverkene?

- (1)  Kommunen
- (2)  Meg selv
- (3)  Andre barnehage/skoleledere
- (5)  UIA/andre universiteter/høyskoler
- (6)  Andre \_\_\_\_\_

Ifølge FLiK er nettverk og samarbeid på alle nivå nødvendig for å lykkes med endringsprosesser i barnehagene og skolene og skape en rød tråd gjennom hele utdanningsløpet 0-16 år. Samarbeid og nettverk på tvers av barnehage og skole ble dannet helt i starten av prosjektet

På ledelsesnivå opprettet FLiK-ledelsen: Ledelsesnettverk i bydelene for barnehage- og skoleledere i regi av lederne på enhetene, hvor styrere og rektorer skulle møtes jevnlig for samarbeid. (din nettverksgruppe og fastsatte datoer for møtene måtte føres inn i Enhetens

arbeidsplan) jevnlige felles ledersamlinger for alle ledere (både i barnehage og skole) i regi av oppvekst. Disse nye møtestedene, i tillegg til de allerede eksisterende månedlige ledermøtene (for barnehage- eller skoleledere) i regi av oppvekstdirektøren, skulle være arenaer for å utvikle "Capacity building".

Med denne lille oppfriskningen ber jeg deg svare på noen spørsmål rundt ditt forhold til disse nye og allerede etablerte nettverkene.

### Hvor mange nettverk deltar du i ETTER FLiK?

- (6)  Ingen
- (1)  1-3 nettverk
- (2)  4-6 nettverk
- (3)  7-10 nettverk
- (5)  Flere enn 10 nettverk

### Hva slags typer nettverk er disse?

- (1)  Politikknnettverk (deltakerne deltar for å påvirke utfallet i ulike saker)
- (2)  Produksjonsnettverk (deltakerne produserer et produkt/en tjeneste sammen)
- (3)  Styringsnettverk (deltakerne deltar for å koordinere beslutninger i virksomhetene sine)
- (4)  Læringsnettverk (deltakerne deler informasjon og erfaringer, ofte "beste praksis")
- (6)  Annet (skriv kort hva slags nettverk) \_\_\_\_\_

### Hvem initierte nettverkene?

- (1)  Kommunen
- (7)  FLiK
- (2)  Meg selv
- (3)  Andre ledere i sektoren
- (5)  UIA/andre universiteter/høyskoler
- (6)  Andre \_\_\_\_\_

Jeg er fremdeles interessert i vite mer rundt din deltakelse i ledelsesnettverkene i regi av FLiK.

Nå sentrert rundt ledelsesnettverk i bydelene i regi av lederne på enhetene og allerede etablerte nettverk (ledelsesnettverk for barnehage- eller skoleledere i regi av oppvekstdirektøren).



Videre ber jeg deg svare på flere påstander omkring disse to nettverkene, forutsatt deltakelse.

### **Inngår du i ledelsesnettverk i bydelen din, i regi av lederne?**

- (1)  Ja, jeg er pålagt til å delta i ledelsesnettverk i bydelen min, i regi av lederne
- (3)  Ja, min deltakelse er frivillig i ledelsesnettverk i bydelen min, i regi av lederne
- (2)  Nei, jeg deltar ikke i ledelsesnettverk i bydelen min, i regi av lederne

### **Kryss av på de påstander omkring nettverkets fordeler/nytteverdi som passer for deg (flere svaralternativer)**

- (13)  Jeg deltar fordi både barnehage- og skoleledere deltar
- (2)  Jeg deltar fordi det styrker meg og min lederrolle i enheten min
- (4)  Jeg deltar fordi vi deler erfaringer og kunnskap omkring faglige emner som skaper nye ideer og løsninger i mitt arbeid
- (5)  Jeg deltar fordi det bidrar til endring i enheten min
- (3)  Jeg deltar fordi jeg får hjelp med utfordringer jeg ikke kan løse alene i enheten min
- (8)  Jeg deltar fordi det hjelper meg å se min enhet som en del av en hel sektor
- (9)  Jeg deltar fordi agendaen i nettverket er aktuelt for mitt daglige arbeid
- (10)  Mitt arbeid som leder effektiviseres som følge av min deltakelse
- (11)  Jeg deltar fordi jeg opplever tillit til de deltakerne
- (12)  Andre fordeler \_\_\_\_\_

### **Kryss av på de påstander omkring utfordringer/ulempesom du opplever med nettverket (flere svaralternativer)**

- (2)  Jeg opplever agendaen i nettverket er preget av for mange personlige meninger og tanker som forstyrrer for kunnskaps og erfaringsdelingen
- (3)  Vi er for mange deltakere i nettverket
- (4)  Vi er for få deltakere i nettverket
- (5)  Jeg opplever det vanskelig å bruke det jeg lærer i nettverket i arbeidshverdagen min
- (6)  Jeg har ikke nok tid i arbeidshverdagen min til å utføre tiltak fra nettverket
- (7)  Jeg opplever en mistillit til andre deltakere
- (8)  Andre deltakere styrer nettverket for mye
- (9)  Det er for lite styring og ledelse av nettverket
- (10)  Nettverkets mangel på ledelse skaper uklart formål og reduserer effektiviteten i nettverket
- (11)  Deltakere fra både skole og barnehage skaper ulike behov og ønsker om formål med nettverket
- (13)  Flere deltakere som ikke bidrar, såkalte "fri passasjerer"

- (14)  Min deltakelse har ingen påvirkning i mitt daglige arbeid som leder
- (15)  Vi møtes for sjeldent i nettverket
- (16)  Andre ulemper/utfordringer \_\_\_\_\_
- (12)

**Svar på følgende påstander (flere svaralternativer). Jeg deltar IKKE i ledelsesnettverket i bydelen min fordi...**

- (2)  Nettverket har aldri startet i min bydel
- (3)  Nettverket eksisterer, men jeg blir ikke invitert av de andre deltakerne
- (1)  Jeg deltar i for mange andre nettverk
- (4)  Jeg opplever ikke møtene som nyttig for mitt arbeid
- (5)  Andre deltakere bestemmer for mye
- (6)  Vi treffes altfor sjeldent i nettverket
- (7)  Vi treffes altfor ofte i nettverket
- (8)  Jeg er ikke pålagt til å delta
- (9)  Jeg opplever at møtene er preget av konkurranse om å være best blant deltakerne
- (10)  Nettverket gir meg ingen ny kunnskap
- (11)  Andre grunner

**Inngår du i ledelsesnettverket for barnehage- eller skoleledere i regi av oppvekstdirektøren?**

- (1)  Ja, jeg er pålagt til å delta på månedlige ledersamlinger i regi av oppvekstdirektøren
- (3)  Ja, jeg deltar frivillig på månedlige ledersamlinger i regi av oppvekstdirektøren
- (2)  Nei, jeg deltar ikke på månedlige ledersamlinger i regi av oppvekstdirektøren

**Svar på følgende påstander omkring fordeler/nytteverdi ved din deltakelse i ledelsesnettverket (flere svaralternativer)**

- (2)  Jeg deltar fordi det styrker meg og min lederrolle i enheten min
- (4)  Jeg deltar fordi vi deler erfaringer og kunnskap omkring faglige emner som skaper nye ideer og løsninger i mitt arbeid
- (5)  Jeg deltar fordi det bidrar til endring i enheten min
- (13)  Jeg deltar på grunn av foredrag fra eksterne fagpersonene/ekspertene
- (3)  Jeg deltar fordi jeg har behov for hjelp med utfordringer jeg ikke kan løse alene i organisasjonen
- (8)  Jeg deltar fordi det hjelper meg å se min enhet som en del av en hel sektor
- (9)  Jeg deltar fordi agendaen i nettverket er aktuelt for mitt daglige arbeid
- (10)  Mitt arbeid som leder effektiviseres som følge av min deltakelse

- (11)  Jeg opplever nettverket som demokratisk, med god dialog og tillit til de andre deltakerne
- (12)  Andre fordeler \_\_\_\_\_

**Hvilke ulemper/utfordringer ser du ved ledelsesnettverket? (flere svaralternativer)**

- (2)  Jeg opplever agendaen i nettverket er preget av for mange personlige meninger og tanker som forstyrrer for kunnskaps og erfaringsdelingen
- (3)  Vi er for mange deltakere i nettverket
- (4)  Vi er for få deltakere i nettverket
- (5)  Jeg opplever det vanskelig å bruke det jeg lærer i nettverket i arbeidshverdagen min
- (6)  Jeg har ikke nok tid i arbeidshverdagen min til å utføre tiltak fra nettverket
- (7)  Jeg opplever en mistillit til andre deltakere
- (8)  Andre deltakere styrer nettverket for mye
- (9)  Det er for lite styring og ledelse av nettverket
- (10)  Nettverkets mangel på ledelse skaper uklart formål og reduserer effektiviteten i nettverket
- (11)  Deltakere fra både skole og barnehage skaper ulike behov og ønsker om formål med nettverket
- (13)  Flere deltakere som ikke bidrar, såkalte "fri passasjerer"
- (14)  Min deltakelse har ingen påvirkning i mitt daglige arbeid som leder
- (15)  Vi møtes for sjeldent i nettverket
- (16)  Andre ulemper/utfordringer \_\_\_\_\_
- (12)

**Jeg deltar IKKE i ledelsesnettverket for barnehage/skoleledere fordi(flere svaralternativer)**

- (4)  Jeg er ikke invitert inn av kommunen
- (1)  Jeg deltar i for mange andre nettverk
- (2)  Jeg opplever ikke møtene som nyttig for mitt arbeid
- (3)  Det er for mange deltakere, lite effektive møter
- (5)  Jeg har ikke tid, møtene varer for lenge
- (6)  Andre deltakere tar for mye plass
- (7)  Det er altfor mange deltakere
- (8)  Vi møtes altfor sjeldent
- (9)  Vi møtes altfor ofte
- (10)  Jeg opplever møtene som konkurransepreget, hvor de beste enhetene fremmes
- (12)  Andre grunner \_\_\_\_\_

Til slutt ber jeg deg om å svare på noen spørsmål omkring kvaliteten på ledelsesnettverkene i FLiK:Ledelsesnettverk i bydelene i regi av lederne, månedlige ledermøter i regi av oppvekstdirektøren, felles ledersamlinger for alle ledere i oppvekstsektoren.

Alle disse nettverkene blir videre betegnet som "FLiK-nettverk"

### I hvilken grad har FLiK-nettverkene bidratt til å utvikle læringsmiljøet i din enhet?

I svært liten grad

(1)

I liten grad

(2)

I stor grad

(3)

I svært stor grad

(4)

### I hvilken grad har FLiK-nettverkene bidratt til færre segregerende tiltak for barn i din enhet?

I svært liten grad

(1)

I liten grad

(2)

I stor grad

(3)

I svært stor grad

(4)

### I hvilken grad har FLiK-nettverkene bidratt til økt trivsel, trygghet og mindre mobbing blant barna i din enhet?

I svært liten grad

(1)

I liten grad

(2)

I stor grad

(3)

I svært stor grad

(4)

### FLiK-nettverkene har bidratt til følgende for meg som leder(flere svaralternativer)

- (10)  Jeg arbeider mer systematisk med FLiK
- (1)  Jeg mestrer å endre en etablert praksis i enheten min
- (8)  Jeg mestrer å lede endringsprosesser i enheten min
- (2)  Arbeidet mitt er basert på aktuell forskning
- (3)  Jeg har innført tydelige og målbare mål i enheten min
- (5)  Jeg samarbeider mer med ledere fra andre enheter lik min
- (6)  Jeg samarbeider mer med ledere fra barnehage(hvis du er skoleleder)
- (7)  Jeg samarbeider mer med ledere fra skole(hvis du er barnehageleder)
- (9)  Jeg har fått nye ideer og løsninger på utfordringer i enheten min
- (11)  Andre endringer hos meg som leder \_\_\_\_\_

### FLiK-nettverkene har bidratt til dette i min enhet(flere svaralternativer)

- (1)  Ny forskningsbasert kunnskap om ulike pedagogiske temaer etablert hos de ansatte

- (7)  Det er kun enkelte ansatte som bruker den nye kunnskapen i hverdagen
- (2)  Alle de ansatte tar i bruk den nye kunnskapen i hverdagen
- (5)  Nye ideer og løsninger på utfordringer blir brukt jevnlig
- (4)  Ansatte viser motstand til endringsarbeidet i FLiK
- (3)  I vår organisasjon har vi ikke nok tid eller ressurser til å lære de ansatte nye pedagogiske opplegg
- (6)  I vår organisasjon har vi ikke nok tid eller ressurser til å implementere ny praksis
- (8)  Andre endringer i enheten min \_\_\_\_\_

**Etter endt prosjektperiode for FLiK i desember 2016 vil jeg fortsette i FLiK-nettverkene**

- (1)  Ja, jeg er pålagt videre deltakelse
- (3)  Ja, jeg deltar frivillig
- (2)  Nei, jeg kommer ikke til å delta videre i FLiK-nettverk
- (4)  Nei, jeg har aldri deltatt i FLiK-nettverkene

**Capacity building er lansert som strategi for FLiK. Beskriv med egne ord hva dette begrepet er**

\_\_\_\_\_

Takk for dine svar!

De er nå lagret.

Med vennlig hilsen

Silje Vegge

## 8.2 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til respondenter

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### ***”Nettverk og samarbeid mellom barnehage- og skoleledere i kjølvannet av FLiK”***

#### Bakgrunn og formål

Jeg jobber som styrer i Rakkerungan barnehagedrift AS og i tillegg er jeg student ved studieprogrammet Master i Ledelse ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap. For tiden arbeider jeg med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er nettverk som organiseringsform og jeg ønsker å studere samarbeidet mellom ledere i skole og barnehage sammenhengende med FLiK (Forskningsbasert læringsmiljøutvikling i Kristiansand).

I forbindelse med min kvantitative studie på dette samarbeidet i Kristiansand har jeg tatt kontakt med deg i håp om at du vil delta i min spørreundersøkelse rundt dette emnet. Jeg kontakter alle rektorer og styrere i Kristiansands skoler og barnehager (private og kommunale) ettersom samtlige sitter med et viktig bidrag til arbeidet mitt.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

Din deltakelse innebærer å gjennomføre en spørreundersøkelse som tilsendes deg via din epost. Det vil ikke bli innhentet sensitive personopplysninger. Spørsmålene vil omhandle din stilling som leder i virksomheten din med utgangspunkt i nettverk og FLiK. Data fra undersøkelsen vil bli registrert digitalt i programmet SurveyXact gjennom UIA sin server.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle eventuelle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg og veileder Linda Hye og Morten Øgård ved UIA, som har tilgang til datamateriale. Konfidensialiteten vil bli ivaretatt gjennom den anonyme spørreundersøkelsen. Kontakt-eposten din vil ikke bli linket til datamaterialet.

Ved eventuelle publikasjoner av studien i etterkant av masterstudiet vil ikke dine svar være identifiserbare.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.12.16. Datamateriale blir anonymisert og slettet ved innlevert masteroppgave 15.12.16.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Student: Silje Vegge. Tlf: 91 39 49 50, [siljev05@student.uia.no](mailto:siljev05@student.uia.no)

Veileder: Linda Hye. Tlf: 38 14 11 61. [linda.hye@uia.no](mailto:linda.hye@uia.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Gjennomførelse av spørreundersøkelsen vil anses som samtykke til deltakelse.

Mvh, Silje Vegge

## 8.3 Vedlegg 3 – Nettverksgrupper i ledelsesnettverket i bydelen

### FLIK-nettverksgrupper

---

1. **Lindebøskauen skole** (2)  
Flekkerøy skole (2)  
Taremareskogen barnehage (K)  
Flekkerøya barnehage (P)
  
2. **Møvig skole** (2)  
Sjøstrand skole (2)  
Voie/Torkelsmyra skole (2)  
Voietun barnehage (K)  
Bråvannsåsen barnehage A/S (P)  
Ravneheia barnehage (P)  
Andungen barnehage (P)  
Mummidalen barnehage AS (P)  
Termevig barnehage (P)
  
3. **Fiskå skole** (2)  
Vågsbygd skole (2)  
Åsane skole (2)  
Skårungen barnehage (K) (2)  
Auglandstjønn barnehage (K)  
Eplehagen barnehage (P)  
Lumber Fus barnehage A/S (P)
  
4. **Karuss skole** (3)  
Slettheia skole (2)  
Øvre Slettheia skole (2)  
Karuss barnehage (K)  
Vågsbygd FUS Barnehage avd. Karuss (P)  
Linerla barnehage (K)  
Øvre Slettheia barnehage (K)
  
5. **Grim skole** (2)  
Hellemyr skole (2)  
Karl Johans Minne skole (2)  
Hellemyr barnehage (K)  
Skomagergada barnehage (P)  
Solkollen barnehage, Hellemyr (P)  
Hellinga barnehage (K) (2)  
Tinnstua barnehage (K)



6. **Krossen skole** (2)  
 Solholmen skole (2)  
 Møllestua barnehage Barnehage (K)  
 Ravnedalen barnehage (K)  
 Læringsverkstedet barnehage avd.Grim (P)  
 Stasjonshaven barnehage (P)  
 Wergelandsveien barnehage(P)

7. **Tordenskjoldsgate skole** (2)  
 Samfundets skole (P) (2)  
 Oasen skoler (P) (2)  
 Fergefjellet barnehage (K) (2)  
 Kløvergården barnehage (K)  
 Odderøya barnehage Kulturbarnehage (K)  
 Sløyden barnehage (K)  
 Revehiet Naturbarnehage (P)  
 Trollhaugen barnehage (P)

8. **Torridal skole** (2)  
 Mosby skole (2)  
 Eventyrskogen barnehage (P)  
 Strai barnehage (P)  
 Mosby barnehage (K)

9. **Oddemarka skole** (2)  
 Wilds Minne skole (2)  
 Mottaksskolen (2)  
 Kongsgård skolesenter (2)  
 Bamsebo barnehage (K)  
 Roligheden gård barnehage (K) (2)  
 Lund barnehage (P)  
 Læringsverkstedet barnehage avd Lund (P)  
 Kuholmen barnehage (P)  
 Kongsgård flyktningebarnehage (K)

10. **Fagerholt skole** (2)  
 Lovisenlund skole (2)  
 Presteheia skole (2)  
 Lindtjønn barnehage (P)  
 Bergtorasvei barnehage (K)  
 Presteheia barnehage (P)  
 Hokus Pokus barnehage (P) (2)  
 Læringsverkstedet bhg avd Gimlekollen (P)

- |                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| <b>11. Havlimyra skole</b>           | <b>(2)</b> |
| Justvik skole                        | (2)        |
| Havlimyra barnehage (K)              | (2)        |
| Eidet barnehage (P)                  |            |
| Jegersberg barnehage (P)             |            |
| <br>                                 |            |
| <b>12. Ve skole</b>                  | <b>(2)</b> |
| Vigvoll skole                        | (2)        |
| Hånes skole                          | (2)        |
| Hamretun barnehage (K)               | (1)        |
| Refshalen Gård barnehage (P)         |            |
| Trollstua barnehage (P)              |            |
| Tveit barnehage (P)                  |            |
| Jordbærveien barnehage (K)           |            |
| Rakkerungan barnehage (P)            |            |
| Solkollen barnehage Hånes (P)        |            |
| Timenes gårds- og naturbarnehage (P) |            |
| <br>                                 |            |
| <b>13. Haumyrheia skole</b>          | <b>(2)</b> |
| Strømme skole                        | (2)        |
| Vardåsen skole                       | (2)        |
| Veslefrikk barnehage (K)             | (1)        |
| Barnas Hage Ronatoppen barnehage (P) |            |
| Solkollen barnehage, Søm (P)         |            |
| Liantjønn barnehage (P)              |            |
| Askeladden barnehage (K)             |            |
| Søm barnehage (K)                    |            |
| Sørlandsparken barnehage (P)         |            |
| <br>                                 |            |
| <b>14. Holte skole</b>               | <b>(2)</b> |
| Dvergsnes skole                      | (2)        |
| Kringsjø skole                       | (2)        |
| Espira Dvergsnes barnehage (P)       |            |
| Maritippen barnehage (P)             | (2)        |
| Maurtua barnehage SA (P)             |            |
| Fidje barnehage (P)                  |            |
| Rakkerungan gårdsbarnehage (P)       |            |

23.08.13