

Nettverkssamarbeid som løsning på nye utfordringer?

En sammenlignende studie av koordinering gjennom regionale nettverk

Iselin Bøge Rom & Charlotte Ausland

Veileder:

Jarle Trondal

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Sammendrag

Det sies at offentlig sektor må fornyes og omstilles. Dette skyldes de stadig mer komplekse utfordringene, slik som klimautfordringer, radikaliserings og ekstremisme. De siste årene har nettverk som organiseringsform blitt mer utbredt, og benyttes ofte i forsøk på å løse komplekse utfordringer. Spørsmålet er om denne organiseringsformen er egnet for å løse dagens utfordringer? Nettverk kan på mange måter sees som en erstatter for de mer tradisjonelle organisasjonsstrukturene, hvor klar arbeidsdeling og spesialisering dominerer. Nettverk omtales ofte som «svake» strukturer i forhold til primærstrukturer som for eksempel kommuner, og derfor sies det at man ikke kan forvente like store resultater i nettverk. Av den grunn er det interessant å studere denne organiseringsformen i møte med de nye utfordringene. Når kompleksitetsnivået øker og aktørene er avhengige av hverandre blir koordinering viktig. For at en skal klare å oppnå disse resultatene må enhetene innad i nettverkene samkjøres og koordineres. Her er det flere elementer som kan spille inn.

I denne komparative casestudien har vi undersøkt i hvilken grad og hvordan strukturelle, kontekstuelle og prosessuelle faktorer spiller inn på variasjon i koordinasjon i nettverk i Agder. Alle våre case arbeider med komplekse utfordringer og inkluderer kommunesektoren. Våre case er Klimapartner, Plattform, Helsenettverk Lister og Regional koordineringsgruppe for e-helse og velferdsteknologi (RKG). Oppgavens teoretiske tilnærming tar utgangspunkt i de tre faktorene, med ulike underkategorier, som parter i samarbeidet, organisering, nettverksledelse og endringsvillighet (urgency). Vi har sett på i hvilken grad og hvordan disse elementene spiller inn på graden av koordinasjon. Ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer har vi forsøkt å avdekke og forklare variasjonen mellom disse faktorene i våre case.

Gjennom vår studie har vi avdekket variasjon i koordinasjon mellom våre fire case og faktorer. Alle faktorene spiller inn på graden av koordinasjon i nettverkene. Det som gav størst variasjon på den kontekstuelle faktoren var graden av standardiserte regler og enigheter i nettverket. Når det gjelder den strukturelle faktoren fant vi at antall enheter i organisasjonskartet skapte størst variasjon. Jo mer vertikalt spesialisert nettverket er, desto høyere er graden av koordinasjon. Blant de prosessuelle elementene var det graden av endringsvillighet (urgency) og motivasjon som gjorde størst utslag. Vi fant at motivasjon blant partene i nettverket utgjorde en viktig forskjell. De prosessuelle elementene er de som i størst grad var komplementær og gjensidig forsterkende. Utover variasjonen langs de tre

faktorene ble det tydelig at flere faktorer kan bidra til koordinering og skape variasjon i koordinasjon, på flere måter.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært lærerikt, krevende og givende. Vi ønsker å rette en takk til de som har vært involvert i prosessen. Først og fremst vil vi takke vår veileder, Jarle Trondal, for gode, raske og konstruktive tilbakemeldinger. Hans tilbakemeldinger har ført til faglig og personlig utvikling, og vi er takknemlige for å ha hatt Trondal som vår veileder.

Vi vil også takke alle deltakerne som har stilt til intervju, og delt sine erfaringer og kunnskaper med oss. Uten dem hadde ikke oppgaven vært mulig å gjennomføre. En ekstra takk til dem som har hjulpet med å sette oss i kontakt med aktuelle deltakere. Dette har vært til stor hjelp.

Til slutt vil vi rette en generell takk til alle som har bistått på veien, spesielt familie som har bidratt med korrekturlesing og annen hjelp og veiledning underveis.

Kristiansand, mai 2019.

Innhold

1 Innledning	1
1.1 Problemstilling:	3
1.2 Håndtering av komplekse utfordringer i praksis	4
1.3 Fremveksten av nettverk og begrepets relevans.....	6
1.4 Avhengig variabel: Grad av koordinasjon	7
1.5 Grafisk fremstilling for grad av koordinasjon.....	12
1.6 Hvorfor er koordinering som begrep interessant?.....	14
1.7 Oppsummering om koordinering	15
1.8 Kortversjon av oppgaven og videre disposisjon	17
2 Teoretisk rammeverk	19
2.1 Kontekstuell faktor	19
2.1.1 Grad av kompleksitet og parter i nettverket.....	19
2.1.2 Graden av standardiserte regler og normer	20
2.2 Strukturell faktor	21
2.2.1 Organisering.....	21
2.3 Prosessuell faktor	23
2.3.1 Ledelse	23
2.3.2 Om klarhet for endring (urgency)	24
2.3.3 Om tillit, informasjonsspredning og kommunikasjon	25
2.3.4 Oppsummering av empiriske forventninger	28
3 Metode og data	29
3.1 Valg av forskningsdesign	29
3.1.1 Hvilke spørsmål skal man studere?.....	30
3.1.2 Hvilke data er relevante for studien?	31
3.1.3 Hvilke data er innhentet, og hvordan?	32
3.2 Fordeler og ulemper med kvalitativ forskning	33
3.3 Datainnsamlingsmetode	34
3.3.1 Om intervjuene.....	35
3.3.2 Hvordan analysere resultatene?	36
3.4 Om validitet og reliabilitet i undersøkelsen	39
4 Resultater	42
4.1 Klimapartner.....	43

4.2	Plattform.....	44
4.3	Helsenettverk Lister	44
4.4	Regional koordineringsgruppe for e-helse og velferdsteknologi (RKG)	46
4.5	Empiriske funn	47
4.5.1	Klimapartner	47
4.5.2	Grad av koordinasjon	47
4.5.2.1	Oppsummering av Klimapartner	54
4.5.3	Plattform	55
4.5.3.1	Grad av koordinasjon.....	55
4.5.3.2	Oppsummering av Plattform	61
4.5.4	Helsenettverk Lister	62
4.5.4.1	Grad av koordinasjon.....	63
4.5.4.2	Oppsummering av Helsenettverk Lister	69
4.5.5	Regional koordineringsgruppe for e-helse og velferdsteknologi (RKG).....	70
4.5.5.1	Grad av koordinasjon.....	70
4.5.5.2	Oppsummering av regional koordineringsgruppe for e-helse og velferdsteknologi.....	76
5	Analyse.....	78
5.1	Om grenser for kompleksitet.....	78
5.2	Om utarbeidelse av formelle regler og enigheter	80
5.2.1	Oppsummering av kontekstuell faktor	82
5.3	Om horisontal og vertikal spesialisering	84
5.4	Oppsummering av strukturell faktor	88
5.5	Om nettverksledelse	89
5.6	Om klarhet for endring (urgency)	95
5.7	Om tillit, informasjonsspredning og kommunikasjon	98
5.8	Oppsummering av prosessuell faktor	103
6	Konklusjon.....	105
6.1	Avsluttende bemerkninger	109
7	Referanser.....	112
7.1	Litteratur:.....	112
7.2	Offentlige dokumenter:	117
7.3	Ressurser fra web:	118

8	Vedlegg	120
8.1	Vedlegg 1	120
8.2	Vedlegg 2	122
8.3	Vedlegg 3	125
8.4	Vedlegg 4	127

1 Innledning

Vi kan daglig lese om omstruktureringer, sammenslåinger og nye markedsstrategier, og samfunnsdebatter rundt tema som sentralisering, privatisering og digitalisering øker. Reform er blitt en del av hverdagen for organisasjoner i mange sektorer og bransjer (Brunsson & Olsen, 1993). Komplekse utfordringer som klimaendringer, flyktningkriser og nye former for kriminalitet, samt globalisering og nye former for teknologi, stiller nye og komplekse krav til dagens organisasjoner. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018) påpeker at offentlig sektor må fornyes og forenkles. En viktig del av denne utviklingen er å mobilisere og koordinere kunnskap og ressurser mellom statlige, fylkeskommunale og private aktører. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018) hevder også at ulike ansvarsområder bør sees i sammenheng, og at sektorovergrepene og tiltak bør utvikles. Dette krever gode møteplasser, nettverk og partnerskap hvor aktørene kan samles (Regjeringen, 2018, s. 21). Å løse komplekse utfordringer krever koordinering i større grad (Peters, 2018, s. 2), da dette er utfordrende oppgaver som vanskelig kan løses av en enkelt organisasjon. Hanssen (2015) påpeker i denne sammenheng at nettverkssamarbeid og partnerskap gir grunnlag for at ulike aktører får utfordret sine problem- og løsningsforståelser. Ofte fører dette til at aktørene oppdager nye samarbeidsmuligheter (Regjeringen 2016, s. 21).

Antall situasjoner i offentlig administrasjon der aktørene utformer politikk, leverer tjenester eller implementerer politikk innenfor nettverk øker (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010, s. 193). Kommunal- og moderniseringsdepartementet peker på at spredning og utvikling av kompetanse og koordinering av aktiviteter, både regionalt og nasjonalt, i dag er viktigere enn før (Regjeringen, 2018, s. 51). Når det gjelder studier av nettverk er det mye fokus på strukturen og ledelsen av nettverkene, (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010, s. 194) og det er gjort spesielt mange studier av nettverksledelse (Meier & O'Toole, 2001, 2003 og 2012, Agranoff & McGuire, 2001, Edelenbos, Klijn & Steijn, 2010 og 2011 og Koppenjan & Klijn, 2006). En form for nettverkssamarbeid som det er gjort flere studier av, og som har gjort seg særlig synlig de siste årene er interkommunale samarbeid (IRIS, 2013 og 2018). Disse studiene dreier seg ofte om generelle typer struktur, måler suksess gjennom økonomiske indikatorer, eller ser på årsaker til å delta i interkommunale samarbeid fremfor å arbeide alene (Jacobsen & Kiland, 2017, s. 53-54).

Vi har hittil funnet få studier av koordinasjon i nettverk, og ingen studier av koordinasjon i nettverk som jobber med komplekse utfordringer, slik våre case er eksempler på. Mange studier av nettverk fokuserer på såkalte «harde» og tekniske tjenester, som søppeltømming, vedlikehold og brannvesen. Slike tjenester anses gjerne som relativt enkle å styre og koordinere, delvis fordi prosess og utfall er enklere å måle, og tjenestene er enklere å outsource (Jacobsen & Kiland, 2017, s. 54). Det er utfordrende å finne studier av tjenesteområder der det finansielle aspektet er vanskelig å måle, slik som ved utdanning og helsetjenester (Jacobsen & Kiland, 2017, s. 55). Vi har i denne studien sett på nettverk som jobber med slike komplekse utfordringer i Agder.

Det kan synes som om det her eksisterer et gap i forskningen da mye av litteraturen fokuserer på enkeltelementer som nettverksledelse og struktur (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Vi har funnet studier av nettverk som ser på flere elementer, deriblant Jacobsen og Kiland (2017) og Ansell og Gash (2008). Sist nevnte studie fokuserer på faktorer i ulike nettverk bestående av både private og offentlige aktører («collaborative governance») som fremmer suksess eller fiasko. Jacobsen og Kiland (2017) sin studie konsentrerer seg om tjenesteutøving (interkommunale samarbeid). Våre case inkluderer både rent offentlige og offentlig-private nettverk. Videre skal vi ikke konsentrere oss om hva som fører til suksess eller fiasko, men ha fokus på hva som skaper variasjon i koordinasjon. Intensjonen bak denne studien er å tilføre ny kunnskap på området.

Da kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018) påpeker at spredning og utvikling av kompetanse og koordinering av aktiviteter gjennom nasjonale og regionale nettverk i dag er viktigere enn tidligere (Regjeringen, 2018), anser vi denne studien som relevant. Da nettverk gjerne er karakterisert av kompleks interaksjon, beslutningstaking og usikkerhet (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010, s. 193), anser vi det som viktig å studere flere elementer, i tråd med kompleksiteten i prosessene som foregår i nettverkene. En annen viktig årsak til dette påpekes av Peters (2018), når han sier at effekten av en faktor vil avhenge av nettverkets kontekst. Det er viktig å inkludere flere faktorer, for å kunne kartlegge variasjonen i koordinasjon i tilstrekkelig grad (Peters, 2018, s. 8).

1.1 Problemstilling:

«I hvilken grad og hvordan spiller strukturelle, kontekstuelle og prosessuelle faktorer inn på variasjon i koordinasjon i nettverk i Agder?»

Vi har valgt å gjennomføre en komparativ casestudie, hvor vi har studert variasjon i koordinasjon i nettverk som jobber med komplekse utfordringer i Agder. Nettverkene vi har studert er *Plattform* – nettverk som jobber med forebygging av radikaliserings og ekstremisme, *Klimapartner* – offentlig-privat samarbeid som jobber mot et mer klimavennlig og fremtidsrettet lavutslippssamfunn i Agder, *Helsenettverk Lister* – nettverk innenfor helse- og velferd i Lister-regionen og *Regional koordineringsgruppe for E-helse og velferdsteknologi (RKG)* – regional koordineringsgruppe som skal bidra til at kommunene i regionen er ledende innen bruken av velferdsteknologi i landet. Alle nettverkene er opprettet for å løse komplekse problemstillinger som offentlig sektor, og samfunnet forøvrig står overfor, og som krever samarbeid på tvers av sektorer og bransjer (Eliassen & Sitter, 2008, s. 108).

I denne studien er koordinering avhengig variabel, som regnes som et utfall eller resultat av ulike prosesser (Peters, 2018, s. 1). Vår målestokk for avhengig variabel er grad av koordinasjon, hvor våre uavhengige variabler vil antas å spille inn på variasjon i koordinasjon. Koordineringsprosesser kan variere mellom organisasjoner og nettverk. Vi har operasjonalisert koordinasjon gjennom følgende to indikatorer: grad av autonomi og grad av formalitet. Vi vil utdype operasjonaliseringen av avhengig og uavhengige variabler senere i oppgaven. For å kunne forklare variasjon i koordinasjon, og spesielt når det gjelder kompleks problemløsning, viser litteraturen at det er viktig å se på flere faktorer, da en enkel faktor ikke er tilstrekkelig for å forklare variasjon (Jacobsen & Kiland, 2017, s. 59 og 69, Peters, 2018, s. 3-6 og Jacobsen i Trondal, 2017, s. 199). Selv om vi har studert flere faktorer, har vi ikke sett på faktorenes gjensidige påvirkning, og vi vil heller ikke si noe om hva som er god eller dårlig koordinering, men forsøke å avdekke i hvilken grad og hvordan de ulike faktorene spiller inn på variasjonen i koordinasjon i nettverkene.

Vi har bygget vårt utvalg av uavhengige variabler (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer) og operasjonaliseringen av den avhengige (grad av autonomi og grad av formalitet), på Jacobsen og Kiland sine studier av interkommunale samarbeid fra 2017 og Ansell og Gash

sin modell for «collaborative governance» fra 2008. Av uavhengige variabler omhandler den kontekstuelle faktoren særtrekk ved nettverkene, som omhandler parter i samarbeidet og grad av kompleksitet og standardisering. Når det gjelder den strukturelle faktoren har vi studert organiseringen i nettverkene, med hovedfokus på graden av vertikal og horisontal spesialisering. Til slutt har vi studert prosessuelle elementer, som omhandler uformelle trekk ved nettverkene, slik som grad av motivasjon og tillit. Vi antok at disse faktorene vil spille inn på graden av koordinasjon. Underkategoriene til de tre faktorene vil vi utdype nærmere i teoridelen.

1.2 Håndtering av komplekse utfordringer i praksis

Klimapartners arbeid tar utgangspunkt i dagens store klimautfordringer. FN påpeker at klimaet er den største utfordringen vi står overfor i dag. Derfor er det behov for å tenke nytt og omstille både næringsliv, offentlig sektor og enkeltindivider. I Stortingsmelding nr. 41 påpekes det at de globale utslippene må ned. Verden må omstilles til en grønnere økonomi, og vi må forberede oss på klimaendringene som kommer, påpeker Stortingsmeldingen (Stortinget, 2017). Det haster med å redusere utslippene av klimagasser, både globalt, nasjonalt og lokalt (Regjeringen, 2017).

Plattform sitt arbeid tar utgangspunkt i Regjeringens handlingsplan fra 2014 og rapporten fra 2016 om kommunenes rolle i forebyggingsarbeidet (Regjeringen, 2014 og KS, 2016). Målsettingen med Plattform er å forebygge alle former for antidemokratiske krefter og voldelig ekstremisme, slik det er forankret i Regjeringens handlingsplan. Handlingsplanen påpeker at vi har behov for mer kunnskap, mer samarbeid og bedre koordinering på området (Regjeringen, 2014).

Helsenettverk Lister tar utgangspunkt i utfordringene som velferdssystemet i Norge møter. Demografien i Norge tilsier at andelen eldre vil øke betydelig, og det vil bli færre yrkesaktive (opp mot halvert) (Regjeringen, 2012, s. 11). Det er videre forventet en økning i livsstilssykdommer og kroniske lidelser. Offentlige dokumenter viser til at kommunene i fremtiden bør jobbe mer forebyggende og helsefremmende. Det er derfor viktig med god koordinering innen egen sektor og tverrsektorielt, også fordi fokuset på kvalitet og brukermedvirkning har økt.

Regional koordineringsgruppe for e-helse og velferdsteknologi (RKG) tar også utgangspunkt i levekårsutfordringene. Satsningen på velferdsteknologi kan bidra til å møte fremtidens utfordringer innen helse- og omsorgsfeltet. Helsedirektoratet (2012) påpeker at velferdsteknologiske løsninger kan bli et viktig verktøy i møte med fremtidens demografiske utfordringer (Regjeringen, 2012, s. 11).

Denne gjennomgangen illustrerer på en god måte hvordan våre case varierer, selv om de alle tar for seg komplekse utfordringer. Mangfoldige case er den utvalgsmetoden som er best egnet for representativitet. Gerring (2004) snakker om ulike former for casestudie, og vektlegger at utvalget er representativt, og at det eksisterer en nyttig variasjon langs dimensjonene av teoretisk interesse (Gerring, 2004, s. 350-351). Vi har gjort vårt caseutvalg basert på det vi hadde av tilgjengelig informasjon før selve datainnsamlingen, slik som nettsider og strategiplaner. Den eneste tilgjengelige informasjonen på dette stadiet var den som omhandlet den kontekstuelle og strukturelle faktoren. Derfor er utvalget basert på dette. De prosessuelle elementene, slik som motivasjon, ledelse og kommunikasjon var ikke mulig å avdekke før datainnsamlingen startet, så dermed var det ingen garanti for at vi fikk variasjon i disse elementene. På den annen side klarte vi å finne case med tilstrekkelig variasjon. Nettverkene består først og fremst av ulike aktører. Klimapartner er et offentlig-privat samarbeid, mens de tre andre hovedsakelig består av kommuner. Videre er RKG en regional koordineringsgruppe, som koordinerer flere nettverk i regionen. Helsenettverk Lister er et interkommunalt samarbeid som bærer preg av sterkere formalisering, i form av ulike råd, brukerutvalg og fagmiljøer. Plattform og Klimapartner har på sin side en enklere struktur, bestående av en koordinator og en styringsgruppe.

Til slutt varierer nettverkene når det gjelder de deltakende partene, både i antall og med tanke på hvor like/ulike de er. Klimapartner består for eksempel av 50 ulike aktører, med stor spredning, fra begge sektorer. Helsenettverk Lister består av alle tjenester og områder som favner helsesektoren (folkehelse- og levekår, velferdsteknologi, psykisk helse og rus og telemedisin), mens i Plattform er det SLT-koordinatorene som representerer kommunene inn i nettverket. RKG håndterer som nevnt koordineringen på feltet i Agder. Her er det med andre ord variasjon, som vi håper og tror har gitt utslag på våre funn.

1.3 Fremveksten av nettverk og begrepets relevans

Bruken av nettverksbegrepet innen statsvitenskapen startet tidlig på 1970-tallet. Begrepet var spesielt utbredt innen implementeringsstudier, innenfor det såkalte «bottom-up-perspektivet», så vel som i studier av internasjonale relasjoner. I disse studiene har fokuset på interaksjon mellom gjensidig avhengige aktører, og kompleksiteten i strategiene gjort seg synlig. Motstridende interesser og dynamiske og uforutsigbare problemdefinisjoner er andre kjennetegn. Nettverksperspektivet skiller seg ut gjennom fokuset på den institusjonelle konteksten, hvor interaksjonen finner sted. Dette institusjonelle fokuset er inspirert av den interorganisatoriske teorien, hvor den sentrale tanken er at en organisasjons omgivelser består av andre organisasjoner. For å overleve trenger organisasjonen ressurser fra andre organisasjoner. Slik fungerer organisasjonene i et gjensidig bytteforhold, hvor nettverk bestående av gjensidig avhengige aktører etter hvert begynner å utvikle seg som en forlengelse av dette (Klijn & Koppenjan, 2000, s. 4-5).

Fremveksten av nettverk som organiseringsform illustrerer kompleksiteten og tilpasningen til de nye omgivelsene på en god måte (Torfing & Sørensen, 2016, s. 1-2). Offentlig-private- og interkommunale samarbeid er eksempler på typer av nettverk som stadig kommer mer på agendaen. IRIS (2013) viser til at det eksisterer dobbelt så mange formelle interkommunale samarbeid som det er kommuner i Norge, og at hver kommune gjennomsnittlig deltar i elleve slike samarbeid (IRIS, 2013). Slike funn synliggjør hvorfor det blir viktig å forstå nettverk for å klare å forstå dagens offentlige forvaltning og kommunesektorens utvikling. Økningen i antall nettverk (IRIS, 2013 og Regjeringen, 2018) gjenspeiler hvordan verdenssamfunnet stadig blir mer komplekst og turbulent som følge av globaliseringen og økte krav fra innbyggerne. Utfordringene som noen av dagens nettverk (deriblant våre case) er ment å løse handler i stor grad om såkalte «wicked issues» (komplekse utfordringer), som for eksempel radikaliserings, klimaproblematikk, digitalisering og levekårsutfordringer. Et kjennetegn ved slike komplekse utfordringer er at ingen enkelt aktør har tilstrekkelig kunnskap og informasjon til å kunne løse problemet alene. Ingen har heller god nok oversikt over problemet og tilstrekkelig handlingsrom til alene å utforme nødvendige virkemidler (Kooiman, 1993, s. 4). Dette er utfordringer som må løses på tvers av territorielle og funksjonelle grenser, og mellom organisasjoner (Klijn, 2008, s. 6-9).

Endringer i organisasjoners omgivelser har som nevnt skapt behov for nye samarbeids- og organiseringsformer, slik nettverk er et eksempel på. Klijn og Koppenjan (2014) definerer

governance-nettverk (videre referert til som nettverk) som (fritt oversatt fra Klijn & Koppenjan): «et sett av autonome, men gjensidig avhengige aktører, som har utviklet varige relasjoner rettet mot spesifikke offentlige og politiske utfordringer» (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 2). Det handler om samarbeidet mellom semi-autonome aktører for å løse komplekse utfordringer (Klijn, 2008, s. 510-513). Governance på sin side omhandler beslutningsprosessene og forholdet mellom partene i nettverket og forholdet til borgerne. Når det gjelder beslutningsprosessene innenfor nettverk kan de variere når det kommer til for eksempel tid, styringsnivå og struktur, i tråd med graden av koordinering. Selv om disse beslutningsprosessene ikke har noen felles karakteristikk, vil governance innenfor nettverk som regel ikke bære preg av tradisjonelt hierarki, men dette er et empirisk spørsmål.

1.4 Avhengig variabel: Grad av koordinasjon

Begrepet koordinering kan vi definere som (fritt oversatt fra Bouckaert, Peters & Verhoerst): «Instrumenter og mekanismer som tar sikte på å gi mer frivillig eller tvungen samhandling mellom oppgaver og arbeid til organisasjoner i offentlig sektor» (Bouckaert, Peters & Verhoerst, 2010, s. 16). Her vil vi påpeke at et av våre case omhandler privat sektor, men definisjonen er universell. Koordinering er nødvendig når aktørene er avhengige av hverandre. Jo sterkere avhengigheten er, desto større er behovet for koordinering (Schiefløe & Værnes, 2011, s. 12). Det finnes ulike grader av koordinering og typer av koordineringsmekanismer, hvor marked, hierarki og nettverk er eksempler (Frances m.fl. i Schiefloer & Værnes, 2011, s. 396-397). Når en studerer koordinering vil det være viktig å definere hva som skal koordineres og hva slags problem som skal løses. Videre bør det presiseres og avgrenses hvem som er forventet å koordinere aktivitetene og/eller ressursene. Det er også relevant hvordan koordinasjonen opprettholdes, det vil si å definere de mekanismene en forventer vil skape og opprettholde behovet for koordinasjonen. Til slutt bør det i slike studier defineres når koordinasjonen finner sted, og hvordan koordinasjonsprosessen utvikler seg. Disse fire elementene kan hjelpe oss å si noe om hvor sterkt koordinert enhetene er (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 198).

Koordinering har tradisjonelt vært en av de største utfordringene for offentlig sektor, og finner sted på en rekke ulike måter og områder. Denne utfordringen har preget sektoren over lang tid, og har blitt viktigere de siste årene fordi utfordringene offentlig sektor står overfor stadig endrer seg (Peters, 2018, s. 1). Derfor blir det viktig å forstå koordinering, da nye

utfordringer skaper behov for nye organiseringsformer. Koordinering kan både forstås som en prosess og som et utfall. I denne studien er koordinering som nevnt avhengig variabel, og vil derfor regnes som et utfall eller resultat av ulike prosesser (Peters, 2018, s. 1). Disse koordineringsprosessene kan variere mellom organisasjoner og nettverk.

Koordinasjon handler i bunn og grunn om organisatoriske adferdsprosesser. Det vil si relasjonell adferd, som dreier seg om hvordan to eller flere aktører tilpasser sin adferd til hverandre. I sin reneste form vil et nettverk kunne fungere uten noen form for formelt rammeverk (formalitet). Koordineringen vil da oppstå spontant, og aktørene oppnår koordinering tilfeldig gjennom å følge egeninteressen, helt i tråd med Adam Smiths ide om «den usynlige hånd». En annen mulighet er at aktørene selv tar initiativet til å samarbeide, ved å dele informasjon frivillig, ta del i andre organisasjoners aktiviteter og frigjøre sine ressurser til andres disposisjon, fordi de opplever et behov for å gjøre det (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 205-206). I forbindelse med dette påpeker Regjeringen (2018) at de økonomiske rammene stadig blir strammere, og at offentlig sektor derfor må bruke ressursene i samfunnet bedre, og på nye måter (Regjeringen, 2018).

For å forsøke å kartlegge dette behovet i våre case har vi inkludert de uformelle elementene endringsvillighet og motivasjon for å løse utfordringene sammen. Hovedspørsmålet går på hvordan disse aktørene kommer til enighet og hvordan de kommuniserer og deler sine ressurser for å løse et bestemt problem og sammen utvikler seg (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 199-200). Vi har gjennom våre uavhengige variabler (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer) forsøkt å avdekke disse organisatoriske adferdsprosessene, blant annet ved å kartlegge grad av kompleksitet, struktur, kommunikasjon og informasjonsflyt i nettverkene. I denne studien har vi fokusert på koordinasjonen *mellom* enhetene (partene i nettverkene). Det ville også vært interessant å se dette i samspill med graden av koordinasjon innad i enhetene, men grunnet oppgavens omfang blir dette for omfattende for denne studien.

Vi skiller mellom vertikal og horisontal koordinering, der siste nevnte er mest treffende for våre case. Det dreier seg om enheter på samme hierarkiske nivå, for eksempel kommuner eller departementer. Ved vertikal koordinasjon er det snakk om enheter på ulike hierarkiske nivå, slik som i forholdet mellom stat og kommune. Det særegne ved horisontal koordinasjon er at det ofte er svakere tendenser til tradisjonelle maktstrukturer. Litteraturen beskriver som regel denne koordinasjonen som preget av frivillighet, siden ingen kan pålegge noen å gjøre noe. Koordineringen kan også kompliseres dersom det foreligger en kombinasjon av

horisontal og vertikal koordinering. Et eksempel er dersom staten pålegger kommunene å gjøre noe, men det er opp til kommunene hvordan de velger å organisere seg og løse oppgaven (Christensen, Egeberg, Lægreid, Roness & Røvik, 2015, s. 38-39).

Variasjon i koordinasjon har i denne studien blitt målt gjennom grad av integrasjon, operasjonalisert gjennom grad av autonomi og grad av formalitet. Koordinasjon referer til graden av frihet hver av de deltakende organisasjonene har til de andre involverte i koordinasjonen. Graden av koordinasjon varierer blant annet ut ifra hvor mye makt som delegeres. Her vil nettverkets organisering (ref. strukturell faktor) spille inn, gjennom grad av vertikal og horisontal spesialisering. I nettverk er det flere semi-autonome aktører som skal forholde seg til hverandre, og alle våre case omhandler i hovedsak kommuner, som ligger på samme hierarkiske nivå. Når det er flere parter som skal koordineres vil graden av koordinasjon variere. Dette kan variere mellom lav og høy grad av koordinasjon. På det laveste nivået vil partene i nettverket oppføre seg som selvstendige enheter, som ikke tar i bruk og ser nytten av nettverksstrukturen i det hele tatt. Ved lav grad av koordinasjon vil nivået av autonomi med andre ord være høyt. Ved det høyeste nivået av koordinasjon vil partene i nettverket nærmest oppføre seg som «en organisasjon». Partene tar i bruk strukturen i fullstendig grad og ser nytteverdien av nettverket.

Vi hadde en forventning om at alle våre uavhengige variabler ville spille inn på graden av koordinasjon. Dersom virksomhetene for eksempel benytter en felles strategi mot et bestemt mål (ref. grad av formalitet) vil koordinasjonsnivået normalt være høyt. Høy koordinasjon vil oppstå dersom partene samarbeider godt (Peters, 2018, s. 2-3). Her kan alle våre uavhengige variabler ha spilt inn, på ulike måter. Koordinering påvirker graden organisasjoner klarer å samordne og integrere sine ressurser (Eliassen & Sitter, 2008, s. 108). På bakgrunn av dette har det vært viktig å avdekke koordineringsmekanismene som spiller inn, da dette kan være avgjørende for om nettverkene når sine mål.

Som nevnt har formaliteter og strukturer blitt undersøkt i en del studier om nettverk (Jacobsen, 2017). Graden av koordinasjon er videre basert på at aktørene anerkjenner behovet for koordinasjonen (Ansell & Gash i Jacobsen, 2017, s. 206). Her kan elementer som endringsvillighet, interaksjon og relasjon spille inn. Vi har på bakgrunn av dette valgt å inkludere både formelle og uformelle elementer blant våre uavhengige variabler (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer). For å avdekke graden av koordinasjon har vi både inkludert kontekstuelle elementer, som parter i nettverket, og grad av

kompleksitet, strukturelle elementer som organisering, men også uformelle elementer som informasjonsflyt, kommunikasjon, tillit og ledelse i nettverkene.

Litteraturen viser at felles problem- og løsningsforståelse spiller inn på koordinering (Peters, 2018, s. 8), og Ansell og Gash påpeker viktigheten av at aktørene erkjenner behovet for koordinasjonen (Ansell & Gash i Jacobsen, 2017, s. 206). Derfor har vi inkludert motivasjon og endringsvillighet blant våre uformelle elementer. Dette kan i sin tur påvirke koordinasjonsgraden. Dersom nettverket har høy grad av koordinasjon antar vi at nettverket vil ha lettere for å komme frem til standardiserte enigheter og regler (formalitet). Graden av horisontal og vertikal spesialisering har vi forsøkt å avdekke gjennom de strukturelle elementene. Jacobsen og Kiland (2017) konkluderer i sine studier med at ikke en enkel faktor kan forklare variasjon i koordinasjon i nettverk, og ingen faktorer er viktigere enn andre (Jacobsen & Kiland, 2007, s. 69). Videre påpeker Peters (2018) at struktur er viktig når det gjelder koordinering, men vel så viktig er det at aktørene er dedikerte og villige til å jobbe i nettverk (Peters, 2018, s. 6), i tråd med våre prosessuelle elementer.

Formalitet kan ta ulike former, og vi inkluderte derfor grad av formalitet som en målestokk på avhengig variabel. Et eksempel kan være bruk av incentiver, regler og kontrakter. Det trenger ikke nødvendigvis å foreligge slike formelle koordineringsmekanismer i nettverk. Graden av formalitet kan variere, da noen nettverk bærer preg av frivillighet fremfor formalisering og politisering (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 205-206). Graden av autonomi kan også variere, i tråd med koordinasjonsnivået. Vi antok at lav grad av formalitet samsvarer med lav score på de uavhengige variablene, og motsatt. Når det gjelder graden av autonomi vil høy grad av autonomi samsvare med lav grad av koordinasjon, og motsatt. Dette fordi høy grad av autonomi indikerer at partene opptrer som selvstendige enheter. At disse to verdiene ikke er gjensidig forsterkende tok vi høyde for i utarbeidelsen av den grafiske fremstillingen for mål på koordinasjon, som vil bli presentert senere.

Vi forventet at den kontekstuelle faktoren ville spille inn på formalitet, på den måten at jo mindre komplekst nettverket er, desto mindre formalisert er arbeidet. Dette fordi partene vil være ulike og dermed forventet å være mindre koordinert. I de tilfellene hvor ikke kompleksiteten er like høy vil en ha lettere for å «finne sammen» og komme frem til enigheter. Når det gjelder formalitet forventet vi videre at strukturen ville spille inn. Slik som at jo mer vertikalt spesialisert nettverket er, desto mer formelt og standardisert ville det være, og motsatt. I forbindelse med de prosessuelle elementene antok vi at jo mer nytteverdi,

motivasjon og endringsvillighet deltakerne opplever, desto lettere ville de ha for å gå sammen om å komme til enighet og få på plass formaliteter. Her antok vi også at kommunikasjons- og informasjonsflyt og ledelse ville spille en rolle.

Når det gjelder sammenhengen mellom autonomi og kontekstuelle elementer antok vi at jo mer komplekst samarbeidet er, i form av ulikhet mellom partene, desto mer ville partene i nettverket opptre som selvstendige enheter. Er partene like vil de benytte seg av og se nytteverdien av nettverket i større grad. I forhold til den strukturelle faktoren antok vi at jo mer vertikalt spesialisert nettverket er organisert, desto mer koordinert ville partene være. Motsatt vil en horisontal spesialisering skape mer selvstendige enheter. Til slutt antok vi at det ville være en sammenheng mellom grad av autonomi og den prosessuelle faktoren. Dersom graden av nettverksledelse, endringsvillighet og tillit, kommunikasjons- og informasjonsflyt er høy kunne det tenkes at partene ville opptre mer koordinert. Motsatt ville lav score på disse faktorene skape mer selvstendige eller ukoordinerte enheter.

De ulike formene og gradene av koordinering er ikke gjensidig utelukkende. Nettverket er ikke *enten* formalisert *eller* preget av frivillighet. Det er snakk om gradforskjeller. Som tidligere nevnt har vi benyttet grad av integrasjon som mål på vår avhengige variabel (operasjonalisert gjennom grad av autonomi og formalitet). Grad av integrasjon refererer som nevnt til graden av frihet de ulike partene i koordinasjonen har til hverandre. Som sagt er det ikke noe klart skille mellom formell og uformell koordinasjon i nettverkene, da det heller er snakk om grader av koordinasjon. Det er viktig å poengtere at strukturen i koordinasjonen ikke nødvendigvis avhenger av prosessene. Adferd kan samsvare med struktur i høyere eller mindre grad. Struktur er med andre ord ingen garanti for faktisk koordineringsadferd. I hvilken grad den faktiske koordineringsadferden følger en planlagt formell struktur er et viktig og interessant forskningsspørsmål for offentlig sektor (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 208-209).

Nettverkstilnærmingen antar at politikk kun kan realiseres gjennom samarbeid mellom de gjensidig avhengige aktørene. Dette samarbeidet er på ingen måte enkelt eller spontant, men krever former for styring og formaliteter. Det må utvikles regler som regulerer aktørenes adferd og som kan påvirke interaksjonen mellom aktørene, i tråd med den gjennomgatte teorien om koordinering. Innenfor dette perspektivet kan policy-prosesser på mange måter forstås som et spill, der de ulike aktørene har hver sine forståelser og tanker om en utfordring. Basert på disse antakelsene velger en strategier, som vil kunne preges av personlig

overbevisning, maktforhold, ressurser og regler i nettverket, og utfallet av spillet vil avhenge av interaksjonen rundt de ulike strategiene (Klijn & Koppenjan, 2000, s. 4-5). Som nevnt dreier koordinering seg om interaksjon mellom de deltakende partene. Da nettverk stadig øker i omfang og popularitet (IRIS, 2013 og Regjeringen, 2018), blir det viktig å forstå koordineringen av slike komplekse nettverk. Vi har i denne studien forsøkt å avdekke variasjon i koordinasjon i nettverk i Agder.

1.5 Grafisk fremstilling for grad av koordinasjon

For å måle graden av koordinasjon (avhengig variabel) har vi tatt utgangspunkt i våre uavhengige variabler (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer), og utarbeidet noen operasjonaliserte måleindikatorer tilknyttet hver faktor. Når det gjelder den kontekstuelle faktoren har vi sett på antall involverte sektorer, fagfelt og involverte styringsnivå. For å avdekke graden av formalitet og standardisering har vi også sett på hvorvidt partene har utarbeidet en felles strategiplan for nettverket og om organisasjonene har definerte kontaktpersoner opp mot nettverket. Vi har også kartlagt hvorvidt nettverket er preget av forhandlinger i større grad enn frivillighet. Når det gjelder den strukturelle faktoren har vi forsøkt å avdekke graden av horisontal og vertikal spesialisering. Her har vi sett på antall involverte enheter i organisasjonskartet, for å avdekke graden av byråkrati. Vi har også sett på parter i styringsgruppen, som i sin tur vil spille inn på graden av politisering. Her har vi sett om det sitter politiske aktører i styringsgruppen, slik som rådmenn og fylkesmannen.

Til slutt avdekket vi de prosessuelle elementene, der vi først målte møtehyppigheten på styringsgruppenivå. For å gjøre indikatoren sammenlignbar og reliabel valgte vi å se på styringsnivå, operasjonalisert som styringsgruppen. Videre valgte vi å avdekke graden av opplevd nytteverdi av nettverket hos deltakerne. Nytteverdi vil si opplevelsen av om nettverket gagnar dem, og er operasjonalisert som utbytte, som kan måles på flere måter. Våre nettverk er ulike og arbeider forskjellig, og for å kunne måle opplevd nytteverdi hos alle og gjøre begrepet universelt ble vi nødt til å operasjonalisere det på ulike måter.

Videre har vi sett på hvorvidt deltakerne har en felles visjon for arbeidet i nettverket. Vi kartla også om deltakerne opplevde endringen som «viktig», «riktig» og «god», om fagarrangementene/samlingene prioriteres av deltakerne i nettverket, om informasjonsflyten i nettverket oppleves som god og om deltakerne opplever å ha mandat til å ta avgjørelser. Vi

vil redegjøre for hvordan vi har vektlagt og målt de ulike indikatorene i metodedelen. De operasjonaliserte måleindikatorene vil deretter bli benyttet for å illustrere variasjonen i koordinasjon mellom våre case. Den grafiske fremstillingen av koordineringsgraden i nettverkene vil bli presentert i del fire. Her er en oppsummering av operasjonaliseringen:

Kontekstuell faktor:

- Antall sektorer
- Antall fagfelt
- Antall styringsnivå
- Er det utarbeidet en felles strategi for nettverket?
- Har nettverket definerte kontaktpersoner?
- Er nettverket preget av forhandling i høyere grad enn frivillighet?

Strukturell faktor (grad av horisontal/vertikal spesialisering):

- Grad av byråkrati (antall enheter i organisasjonskartet)
- Parter i styringsgruppen (grad av politisering)

Prosessuell faktor:

- Møtehyppighet (på styringsgruppenivå)
- Grad av opplevd nytteverdi hos deltakerne
- Har deltakerne i nettverket en felles visjon?
- Opplevs endringen som «viktig» for alle deltakerne?
- Opplevs endringen som «riktig» for alle deltakerne?
- Prioriteres fagarrangementene/samlingene av deltakerne?
- Opplevs informasjonsflyten i nettverket som god?
- Opplever deltakerne å ha mandat til å ta avgjørelser?

1.6 Hvorfor er koordinering som begrep interessant?

Koordinering har med tiden blitt et populært begrep, som gjør seg synlig gjennom konsepter som, «collaborative governance», «the whole of government», «joined-up government», «holistic governance» og «nettverk» (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 197). Når en organisasjon må forholde seg til andre offentlige, private og/eller frivillige organisasjoner, slik som ved nettverkssamarbeid, kan uforutsigbarheten øke. Dette er slik fordi det som skjer hos en av partene vil kunne påvirke de andre. For at ikke uforutsigbarheten skal bli større enn nødvendig, blir kommunikasjon og koordinering mellom partene viktig. Gjennom koordinering av semi-autonome aktører, kan dette skape synergier og effekter som gjør det mulig for organisasjoner å realisere stordriftsfordeler og øke effektivitet og tjenestekvalitet (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 197).

I en «perfekt verden» ville koordinering ha oppstått helt av seg selv, og de ulike aktørene ville ha tilpasset seg hverandre på beste måte. Virkeligheten er ikke slik, og vi må skape synergier for å minimere konflikt og hindre opportunistisk adferd. Det handler med andre ord om å tilrettelegge for koordinering. Dette kan gjøres på flere måter, og vi har forsøkt å avdekke noe av variasjonen i denne studien. Et annet element som gjør koordinering interessant å studere er endringen i utfordringer offentlig sektor står overfor. Det blir stadig vanskeligere for en enkelt organisasjon å løse utfordringer alene, noe som har bidratt til å gjøre nettverk som organiseringsform utbredt (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 2). Ansell, Trondal og Øgård (2017) påpeker også at det er vanskeligere å forutsi og kontrollere eksterne hendelser nå enn tidligere (Ansell, Trondal & Øgård, 2017, s. 2-6). Dette får igjen frem hvorfor det blir viktig for offentlig sektor å utnytte ressursene sine på nye og bedre måter.

Som følge av endringer i organisasjoners praksis har nye krav om koordinering oppstått. Et eksempel er hvordan en leder i et nettverk ikke kan «lene» seg på den formelle autoriteten, slik en gjerne kan i et tradisjonelt byråkrati. Det samme kan gjelde for bruken av kontrollmekanismer, formelle roller og økonomiske incentiver (Gulati, Puranam & Tushman, 2012, s. 571-572). Når offentlig sektor har stått overfor koordineringsutfordringer har de tradisjonelt benyttet seg av hierarkisk autoritet som løsning (Peters, 2018, s. 6). Da nettverk ofte er organisert på en annen måte enn det tradisjonelle hierarkiet, er det interessant å forsøke å avdekke koordineringsmekanismene som foregår her. Hanf og Scharpf påpeker også hvordan nettverksteorien har en tendens til å nedtone fokuset på sentral kontroll når det gjelder politikktutforming og beslutningstaking. Fokuset ligger på den uunngåelige kompleksiteten. Teoretikere understreker at offentlig problemløsning og tjenesteleveranse i

nettverk krever at en håndterer kompleksitet, og at det er slik fordi problemdefinisjoner, løsninger og kunnskap er stridende, og strategisk interaksjon blant aktørene er vanskelig å forutse. Antakelsen bak nettverksteori er at å håndtere kompleksitet krever felles tilpasning og samarbeid mellom nettverksaktørene, som i sin tur krever koordinering (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 6). Da nettverk kan sees på som både komplekse og til tider uforutsigbare blir det desto viktigere å forstå koordineringsmekanismene som foregår her, da det ofte er mangelen på koordineringsmekanismer som forårsaker stagning og konflikt (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 9). Klijn og Koppenjan (2014) påpeker at kompleksiteten i nettverkene kan modereres gjennom utvikling av kunnskap om de komplekse prosessene (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 3-5).

I artikkelen «The Challenge of Policy Coordination» gir Peters (2018) flere praktiske forklaringer på hvorfor koordinering som begrep er interessant. For det første tar han for seg duplikasjon, hvor han påpeker ineffektivitet og lite holistisk tenkning, som skaper unødvendige kostnader for offentlig sektor. Koordinering kan skape mer holisme, og føre til mer effektiv bruk av midler. Dette er i tråd med Regjeringens utsagn om at offentlig sektor må bruke sine ressurser på nye og bedre måter (Regjeringen, 2018). Videre er motsetninger mellom organisasjoner en utfordring, for eksempel når det gjelder programmer og handlinger som ikke samsvarer. Dette er en utfordring med tanke på de komplekse utfordringene, da de gjør at ulike aktører må finne måter å samarbeide på. Her vil det være behov for koordineringsmekanismer. Peters (2018) legger til at dagens utfordringer går på tvers av territoriale grenser, noe som styrker behovet for koordineringen. Til slutt kan det være en fordel for offentlig sektor og de ulike bedriftene å koordinere seg bedre, da synlige resultater kan bidra til å skape tillit og trygghet hos befolkningen (Peters, 2018, s. 3-4).

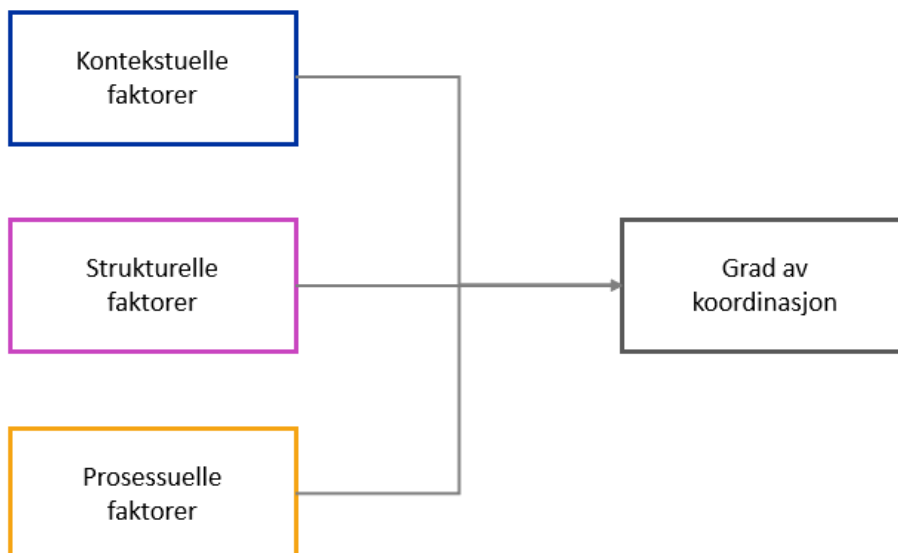
1.7 Oppsummering om koordinering

Grunnet endringer i organisasjoners praksis har nye krav om koordinering oppstått. Koordinering har tradisjonelt vært en av de største utfordringene for offentlig sektor, og finner sted på en rekke ulike måter og områder. Denne utfordringen har preget sektoren over lang tid, og har blitt enda viktigere de siste årene, fordi utfordringene offentlig sektor står overfor stadig endrer seg (Peters, 2018, s. 1). Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2018) påpeker at spredning og utvikling av kompetanse og koordinering i dag er viktigere

enn før. Ansvarsområder burde sees i sammenheng, og sektorovergripende perspektiver og tiltak bør utvikles (Regjeringen, 2018, s. 51). Når offentlig sektor har stått overfor koordineringsutfordringer har de tradisjonelt benyttet seg av hierarkisk autoritet som løsning (Peters, 2018, s. 6). Da nettverk ofte er organisert på en annen måte enn det tradisjonelle hierarkiet, er det faglig interessant å forsøke å avdekke og forklare koordineringsmekanismene som foregår her. Dagens komplekse utfordringer tydeliggjør behovet for koordinering i offentlig sektor, fordi dette er utfordringer som ikke kan løses av en enkelt organisasjon alene (Peters, 2018, s. 2).

Koordinasjon handler som nevnt om organisatoriske adferdsprosesser. I hvilken grad den faktiske koordineringsadferden følger en planlagt formell struktur er et interessant forskningsspørsmål (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 208-209). Hovedspørsmålet omhandler hvordan aktørene kommer til enighet og hvordan de kommuniserer og deler sine ressurser for å løse en bestemt utfordring (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 199-200). Vi har gjennom våre uavhengige variabler (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer) forsøkt å avdekke disse organisatoriske adferdsprosessene og variasjonen som foreligger her. Da nettverk kan sees på som både komplekse og til tider uforutsigbare, blir det desto viktigere å forstå disse mekanismene, da det ofte er mangelen på koordineringsmekanismer som forårsaker stagnering og konflikt (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 9).

Basert på vår operasjonalisering av avhengige variabel (variasjon i koordinasjon) og de uavhengige variablene har vi utarbeidet følgende modell, for å illustrere hvordan vår avhengige og våre uavhengige variabler antas å henge sammen:



(Figur 1: Modell for grad av koordinasjon)

1.8 Kortversjon av oppgaven og videre disposisjon

Denne studien tar utgangspunkt i tre ulike grupper av forklaringsfaktorer, i tråd med de uavhengige variablene (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer). Den kontekstuelle faktoren omhandler særtrekkene ved nettverket. Her har vi studert parter i samarbeidet og graden av kompleksitet, hvor deltakelse fra ulike sektorer, fagfelt, hierarkiske grenser og styringsnivå spiller inn. I tillegg har vi studert graden av formelle regler og enigheter (standardisering), og hvordan dette påvirker graden av koordinasjon. Når det gjelder de strukturelle elementene har vi studert organiseringen i nettverkene. Her har vi forsøkt å avdekke graden av vertikal og horisontal spesialisering. Til slutt har vi studert prosessuelle elementer, som omhandler uformelle trekk ved nettverkene. Her har vi sett på nettverksledelse, grad av endringsvillighet (urgency), i tillegg til tillit, kommunikasjons- og informasjonsflyt i nettverkene. Vi antok at alle disse faktorene ville spille inn på nettverkens samlede grad av koordinasjon.

Vi har gjennomført en kvalitativ, komparativ casestudie av Klimapartner, Plattform, Helsenettverk Lister og RKG. Vi har basert vårt caseutvalg på det vi hadde av tilgjengelig informasjon før datainnsamlingen startet. Utvalgsteknikken vi har benyttet er mangfoldige case, som har maksimal variasjon på de uavhengige variablene som sitt formål (Gerring, 2004, s. 352). Datainnsamlingsmetoden vi har benyttet er semi-strukturerte intervjuer, og vi har intervjuet totalt 15 deltakere. Gjennom intervjuene forsøkte vi å avdekke de ulike elementene som inngår i nettverkene, som nevnt i forrige avsnitt. Studien er kausal, da vi ønsket å tilegne oss innsikt og forståelse når det gjelder hva som skaper variasjon i koordinasjon i nettverkene. Ved å inkludere alle de tre faktorene (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle elementer), og ved hjelp av en grundig utarbeidet intervjuguide basert på litteraturen på feltet, har vi forsøkt å sikre validitet i tilstrekkelig grad. For å analysere våre data har vi benyttet innholdsanalyse som teknikk. Basert på dette har vi så plassert våre case i den grafiske fremstillingen for grad av koordinasjon.

Gjennom vår studie har vi avdekket variasjon i koordinasjon mellom våre fire case og faktorer. Alle faktorene spilte inn på graden av koordinasjon i nettverkene. Det som gav størst variasjon på den kontekstuelle faktoren var graden av standardiserte regler og enigheter i

nettverket. Når det gjelder den strukturelle faktoren fant vi at antall enheter i organisasjonskartet skapte størst variasjon. Jo mer vertikalt spesialisert nettverket er, desto høyere er graden av koordinasjon. Blant de prosessuelle elementene var det graden av endringsvillighet (urgency) og motivasjon som gjorde størst utslag. Vi fant at motivasjon blant partene i nettverket utgjorde en viktig forskjell. De prosessuelle elementene var de som i størst grad var komplementære og gjensidig forsterkende. Studien viser hvordan flere faktorer kan spille inn på variasjon i koordinasjon i nettverk. Det vil si at den samlede scoren på graden av koordinasjon kan være lik, men at faktorene på ulike måter kan bidra og forklare variasjon. Videre fant vi at faktorene er gjensidig forsterkende og komplementære, i tråd med kausaliteten. Det samme gjelder for forholdet mellom adferd og struktur.

Oppgaven følger i hovedsak den anbefalte strukturen for masteroppgaver innen statsvitenskap og ledelsesfag (Universitetet i Agder, 2019). I kapittel to presenteres det teoretiske rammeverket (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer) for oppgaven, mens kapittel tre vil ta for seg undersøkelsesdesign og begrunnelsen for valg av metode. For å gi et helhetlig bilde av våre case starter kapittel fire med en gjennomgang av hvert nettverk. Deretter vil vi gjennomgå våre data, og plassere hvert nettverk i den grafiske fremstillingen for grad av koordinasjon. Dette vil bli essensielt for den videre analysen, hvor vi i del fem har forsøkt å svare på i hvilken grad og hvordan de uavhengige variablene spiller inn på plasseringen i den grafiske fremstillingen. Her vil vi koble de gjennomgåtte teoretiske perspektivene med våre data. Videre har vi strukturert del fem etter de åtte hypotesene vi vil presentere i del to. Undersøkelsen og analysen oppsummeres og konkluderes i kapittel seks.

2 Teoretisk rammeverk

Formålet med teoridelen er å gi et verktøy for analyse og struktur av de empiriske funnene. Teorien vil bli benyttet som et rammeverk for tolkning og analyse (Manheim, Rich & Willnat, 2006, s. 15). Vi vil her gå inn på de tre uavhengige variablene; kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer, med sine underkategorier. Det er disse vi vil bruke som utgangspunkt for analysedelen. Som nevnt tidligere har vi bygget vårt utvalg av uavhengige variabler (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer) på Jacobsen og Kiland sine studier av interkommunale samarbeid fra 2017 og Ansell og Gash sin modell for «collaborative governance» fra 2008. Den kontekstuelle faktoren omhandler særtrekkene ved nettverkene, som for eksempel parter i samarbeidet og graden av kompleksitet. Når det gjelder den strukturelle faktoren har vi studert organiseringen i nettverkene. Til slutt har vi studert prosessuelle elementer som omhandler uformelle trekk, slik som grad av motivasjon, ledelse og tillit.

2.1 Kontekstuell faktor

2.1.1 Grad av kompleksitet og parter i nettverket

Klijn (2014) påpeker at det meste av governance-litteraturen omhandler kompleksiteten i styringen av nettverkene. Hanf og Scharpf (1978) var blant de første teoretikerne som benyttet et nettverk-perspektiv for å beskrive kompleksiteten (wickedness) i offentlige utfordringer, og påpekte hvordan nettverksteorien har en tendens til å nedtone fokuset på sentral kontroll når det gjelder politikkutforming og beslutningstaking. Fokuset ligger på den uunngåelige kompleksiteten (Klijn & Koppenjan 2014, s. 2-3). Kompleksitet reflekterer den dynamiske naturen av systemets (nettverkets) komponenter, og deres relasjon, som gjør det svært vanskelig å forutse hvordan systemet vil opptre og hva dette vil resultere i. Nettverk er systemer bestående av flere aktører, som ikke bare er kompliserte, men også komplekse. Litteraturen som omhandler nettverk er preget av teorier om kompleksitet.

Vi kan identifisere tre typer kompleksitet i nettverk: kognitiv, strategisk og institusjonell kompleksitet (Klijn & Koppenjan 2014, s. 2-3). Kognitiv kompleksitet omhandler i hovedsak mangel på kunnskap og informasjon, og dreier seg om begrenset rasjonalitet og analyseutfordringer, da ulike aktører vektlegger og forstår utfordringer og informasjon ulikt. Ulik problemforståelse og persepsjon, er noe av det som gjør offentlige utfordringer

komplekse. Et eksempel kan være jo flere aktører som er involvert, desto flere ulike perspektiver vil en få, noe som øker kompleksiteten og vanskeliggjør beslutningstaking. Slik anser vi kognitiv kompleksitet for å henge sammen med antall parter i samarbeidet, og likhet/ulikhet mellom dem, da vi antar at flere parter og ulikhet mellom dem vil kunne øke graden av kompleksitet (Klijn i Jacobsen, 2017, s. 201-202).

Alle våre case er eksempler på nettverk som jobber med komplekse utfordringer. Ulikhetene mellom aktørene (grad av funksjonell kompleksitet) og behovet for koordinering gjør de politiske utfordringene desto mer komplekse (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 4). Det snakkes videre om hierarkisk, sektoriell og territoriell kompleksitet, der hierarkisk kompleksitet dreier seg om autonomi og antall styringsnivå. Sektoriell kompleksitet handler om hvor mange sektorer som er involvert og territoriell kompleksitet omhandler avstanden mellom partene i nettverket, men vi velger å se bort ifra denne i vår studie, da alle våre case er lokalisert i Agder. Vi har i denne studien målt graden av funksjonell, hierarkisk og sektoriell kompleksitet gjennom å avdekke hvorvidt nettverket krysser disse grensene. Er det for eksempel flere sektorer involvert (ja eller nei)? *Vi har en empirisk forventning om at jo mer komplekst nettverket er, desto lavere blir graden av koordinasjon.*

2.1.2 Graden av standardiserte regler og normer

De fleste nettverksteoriene argumenterer for at nettverk er karakterisert av strategisk kompleksitet, i tillegg til kognitiv kompleksitet. Strategisk kompleksitet handler om forhandlingsprosessen som kreves i et nettverk fordi det ofte ikke eksisterer noe hierarki. Derfor må de ulike aktørene overbevise hverandre og formidle sin strategi på en forståelig måte. Det er vanskelig å forutse hverandres avgjørelser, hvordan en strategi vil utvikle seg i prosessen og hvordan strategien vil påvirke problemløsningen (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 4). Nettverk kan også tenkes å variere når det gjelder institusjonell kompleksitet. Institusjoner er karakterisert av et felles sett av regler, noe som kan være en utfordring i et nettverk, da nettverket vil bestå av flere sett av regler, da medlemmene tilhører både en primær- og sekundærstruktur. Derimot kan felles regler i nettverket redusere kompleksiteten, forbedre samarbeid og gjøre aktørenes adferd mer forutsigbar (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 4). Dette kan spille inn på graden av formalitet i nettverket.

Jacobsen (2017) har i en av sine studier sett på demokratiske effekter av interkommunalt samarbeid, og påpeker at samarbeid med høy grad av formalitet kjennetegnes av nedskrevne grunnleggende regler (kontrakter). For eksempel når det gjelder delegering av oppgaver og finansiering. Videre kjennetegnes slike samarbeid av et formelt system for samstyring og personer som er ansatt spesielt for samarbeidet, slik som en koordinator (Jacobsen, 2017, s. 217-219). Det påpekes også i litteraturen at ledelsen har en viktig jobb med å utarbeide disse formalitetene (Klijn & Steijn, 2011, s. 24). *I denne forbindelse antar vi at nettverk som har utarbeidet formelle regler og enigheter vil bære preg av høyere koordinasjon.*

2.2 Strukturell faktor

2.2.1 Organisering

Gulati, Puranam og Tushman (2012) påpeker hvordan teoriene om organisasjonsdesign har utviklet seg etter 1970. Vi har den siste tiden sett en økt interesse for organisatorisk design, grunnet de nye utfordringene knyttet til offentlig sektor, slik som økte krav til effektivitet, kvalitet, innovasjon og legitimitet. Grunnet endringer i organisasjoners praksis har nye krav om koordinering oppstått. Et eksempel er hvordan en leder i et nettverk ikke kan støtte seg til den formelle autoriteten, slik en kan i et tradisjonelt byråkrati. Det samme gjelder for bruken av kontrollmekanismer, formelle roller og økonomiske incentiver. Derfor påpeker Gulati, Puranam og Tushman (2012) at en må tenke nytt om organisatorisk design i nettverk (Gulati, Puranam & Tushman, 2012, s. 571-572). Nettverk fungerer ikke i full grad som en selvstendig enhet da de ofte er koblet både til det politiske og administrative nivået i de deltakende organisasjonene. Denne koblingen gjør seg vanligvis synlig gjennom et styre. Trondal og Egeberg (2018) skiller i denne forbindelse mellom primær- og sekundærstruktur. Den primære strukturen dreier seg om den strukturen deltakerne er forventet å vie det meste av sin tid og energi til, som for eksempel den kommunen de tilhører. En sekundærstruktur vil være det konkrete nettverket de tilhører, og i denne forbindelse vil deltakelse i en styringsgruppe være relevant. På den ene siden blir styrets oppgave å styre samhandlingen mellom aktørene, og på den andre siden blir det aktørenes kobling til moderorganisasjonen. En viktig faktor med tanke på grad av koordinasjon er hvem representantene i styret er og hvem de representerer. Jo mer et styre består av sentrale politikere og administrative ledere, desto mer vertikalt koordinert vil samarbeidet bli (Trondal & Egeberg, 2018, s. 11).

Organisering gjennom utforming av den formelle organisasjonsstrukturen skjer ved ulike grader av og former for spesialisering og samordning. Hvordan en organisasjon er spesialisert og samordnet, kan både gjelde forholdet mellom posisjoner og underenheter som organisasjonen er sammensatt av, forholdet til større enheter som organisasjonen inngår i og forholdet til andre organisasjoner som den har en forbindelse til, slik som i nettverk (Christensen, m.fl., 2015, s. 38-39). Viktige elementer når det gjelder strukturen i et nettverk er som nevnt vertikal og horisontal spesialisering. Vertikal spesialisering dreier seg om graden av autonomi til ledelsen i nettverket, og om arbeidsdelingen på tvers av hierarkiske nivåer innenfor eller mellom organisasjoner (Trondal & Egeberg, 2018, s. 10). Dersom graden av vertikal spesialisering er sterk vil dette samsvare med prinsippene i det tradisjonelle byråkratiet. Høy grad av vertikal spesialisering antas vanligvis å øke «avstanden» mellom organisasjoner og enheter, for eksempel ved desentralisering, men vi er opptatt av hvorvidt partene i nettverket har utarbeidet en struktur for samarbeidet, og i hvor stor grad strukturen er byråkratisk og politisk forankret. Dette vil vi måle gjennom enheter i organisasjonskartet og antall politiske aktører i styringsgruppen.

Horisontal spesialisering uttrykker på sin side hvordan partene i nettverket og ulike utfordringer og policy-områder, skal kobles sammen eller kobles fra hverandre. Her kan koblingen variere fra en «løs kobling» til sterk integrering mellom enheter og/eller policy-områder. Dersom strukturen er horisontalt spesialisert vil koblingen antas å være løsere. Det vil si at de enhetene som oppfattes å tilhøre samme enhet, som for eksempel innad i en kommune, forventes å være sterkere koordinert enn de som tilhører ulike enheter (Trondal & Egeberg, 2018, s. 8). Det samme vil gjelde for et nettverk som er sterkt koordinert. Hvordan nettverket organiseres blir essensielt for autonomien, som igjen kan spille inn på adferden, som koordinering tross alt handler om (Trondal & Egeberg, 2018, s. 5). Hvorvidt beslutningsadferd eller prosesser faktisk reflekterer organisasjonsstrukturen er et empirisk spørsmål (Trondal & Egeberg, 2018, s. 5). Likevel vil vi anta at dersom nettverket ikke har utarbeidet en struktur, i tråd med horisontal spesialisering, vil nettverket være svakere koordinert. Som nevnt i del en samsvarer ikke alltid aktørenes koordineringsadferd med strukturene, så hvor viktig strukturelle elementer ble for variasjon i koordinasjon var i denne sammenheng interessant å undersøke. *Basert på dette har vi en empirisk forventning om at jo mer horisontalt spesialisert nettverket er, desto svakere koordinert er partene. Videre har vi en empirisk forventning om at jo sterkere vertikalt spesialisert nettverket er, desto sterkere koordinert er partene.*

2.3 Prosessuell faktor

2.3.1 Ledelse

Det klassiske intraorganisatoriske ledelsesperspektivet som har rådet innenfor offentlig forvaltning i årevis er ikke lenger tilstrekkelig for de nye organiseringsformene (Agranoff og McGuire, 2001, s. 296). Dette underbygges også i litteraturen på feltet, blant annet av Agranoff og McGuire (2001). De påpeker at suksesskriteriene for ledelse i nettverkssammenheng er annerledes enn de som er nødvendige for å lykkes i ledelse av en enkelt organisasjon. Nettverksledelse kan sees som en måte å adressere kompleksiteten i nettverkene på. Ledelsen kan adressere den strategiske kompleksiteten ved å initiere og styrke interaksjonen, tilrettelegge for samhandling og håndtere eventuell konflikt. Videre kan ledelsen tilrettelegge for håndtering av den institusjonelle kompleksiteten, ved å redesigne, for eksempel gjennom å endre/innføre regler, distribuere ressurser og tilrettelegge for organisatorisk samhandling. Da de tre formene for kompleksitet henger sammen, kan ikke en nettverksleder håndtere dem isolert sett (Koppenjan & Klijn, 2014, s. 10). Det er viktig å poengtere at en nettverksleder ikke er det samme som en byråkratisk leder i tradisjonell forstand. Det er mer en fasilitetsleder og en monitor som tilrettelegger for samarbeid og forhandling, enn en leder som selv tar beslutninger.

Koppenjan og Klijn (2014) har utviklet fire karakteristikk for god nettverksledelse. I første omgang handler det om å definere oppgaver og ansvar. Videre må deltakerne identifiseres, basert på egnethet. Dette påpeker også Agranoff og McGuire, i «Big Questions in Public Network Management Research» (2001). Den første ledelsesadferden de identifiserer i sin litteraturgjennomgang av nettverksledelse er «aktivering» (activation). Dette omhandler prosessen der man identifiserer deltakere og interessenter til selve nettverket, og får oversikt over deltakernes ferdigheter, kunnskap og ressurser. De påpeker også at alle parters interesser burde inkluderes i nettverksprosessen, og at nettverksledere har i oppgave å arrangere og stabilisere så mye som mulig, samt å livnære og integrere nettverksstrukturen. Poenget med aktiveringen er å kartlegge ressurser, som finansielle midler, informasjon og ekspertise, så nettverket kan fungere så optimalt som mulig. For å effektivisere nettverket kan en viktig komponent hos nettverksledelsen være å introdusere nye aktører ved behov. Ifølge Scharpf er selektiv aktivering av potensielle deltakere i nettverket en essensiell forutsetning for suksessfull politikimplementering og utforming (Agranoff & McGuire, 2001, s. 298).

Videre påpeker Koppenjan og Klijn (2014) at det må opprettes felles arenaer der partene kan møtes. Til slutt må lederen tilrettelegge for forhandling. En kan også forsøke å benytte incentiver. Forskning viser at en nettverksleder har lyktes dersom han/hun har fått andre mennesker til å jobbe sammen og funnet ut hvordan beslutninger skal tas. Det dreier seg også om å skape en felles måloppnåelse. Videre må det tilrettelegges for samarbeid, også mellom parter med motstridende interesser. Den nyeste forskningen viser at å innføre strategier for nettverksledelse bidrar til bedre prestasjon i nettverket, og at uten en strategi for nettverksledelse, er det nærmest umulig å klare å oppnå gode resultater i den komplekse interaksjonsprosessen (Koppenjan & Klijn, 2014, s. 11). *Vi har derfor en empirisk forventning om at de nettverkene som har en nettverksleder (en leder som definerer oppgaver, ansvar og deltakere, tilrettelegger for at partene kan møtes og forhandle) vil bære preg av høyere koordinasjon.*

2.3.2 Om klarhet for endring (urgency)

En viktig jobb for nettverksledelsen er å håndtere endring, da de uforutsigbare omgivelsene skaper behov for omstilling og nye organiseringsformer. Dette gjenspeiles også i litteraturen på feltet. Jacobsen og Kiland (2017) konkluderer i deres studie av interkommunale samarbeid innen norsk barnevelferd med at ett av tre suksesskriterier er å klare å skape en klarhet for endring («readiness for change»). Lignende funn ble gjort av John Kotter (1995). Han har i sine studier observert over hundre organisasjoner i sine forsøk på endring, og konkluderer med at den største feilen mange gjør er at de ikke klarer å skape dette behovet for urgency – forståelse av at endringen haster og er nødvendig. Han påpeker viktigheten av å klare å motivere partene i endringsprosessen. Ledelsen må anerkjenne oppgaven, og prioritere den, da mange kan motsette seg endringen. I en annen studie av interkommunale samarbeid i norsk helsesektor konkluderes det blant annet med at en av hovedutfordringene ved interkommunalt samarbeid er motstand mot endring. Studien viste at det var vanskelig å etablere slike samarbeid, da det ofte var mer fristende å løse problemene alene (Holen-Rabbersvik, Eikebrokk, W. Fensli, Thygesen & Slettebø, 2013, s. 7). Klarhet for endring er knyttet til opplevelsen av hva konsekvensene vil bli dersom man ikke endrer seg eller gjør noe med utfordringen. Ginsberg, Venkatraman og Kotter (1995) sier at «jo mer endringen er et samtaleemne, desto mer viser man at endringen haster» (Ginsberg, Venkatraman & Kotter i Appelbaum m.fl., 2012, s. 766-777).

Det er viktig at endringen også oppleves som «riktig». Dette innebærer en opplevelse av at endringen faktisk representerer en løsning på de utfordringene nettverket står overfor. Dette går på hvorvidt sammenhengen mellom tiltaket (endringen) og resultatet virker overbevisende. Her vil det for eksempel være avgjørende at fremgangsmåten formidles. I den sammenheng er det viktig å ha en tydelig plan for arbeidet i form av for eksempel milepæler eller delmål, for eksempel gjennom en strategiplan. Tushman og O'Reilly (2004) påpeker basert på sine studier at å skape en felles visjon på tvers av enhetene i organisasjonene hadde svært god effekt. Dette bandt enhetene nærmere sammen og bedret koordinasjonen, samarbeidet og ressursfordelingen desto mer (Tushman & O'Reilly, 2004, s. 74-81). Videre er det viktig at endringsforslaget oppleves som «godt». Det må skapes en oppfatning av at endringen er en forbedring i forhold til dagens situasjon. Dette er i stor grad en utfordring, fordi det som er godt, nødvendigvis vil avhenge av øynene som ser, i tråd med den kognitive kompleksiteten. Begrepet «god» i forbindelse med endring referer til en fremtidig tilstand, som per definisjon er noe usikkert. I en slik usikker situasjon får ledelsen en viktig oppgave med å skape et bilde av den fremtidige tilstanden som noe som den enkelte tror på, noe de kan stole på vil skje og noe som vil være godt for dem.

Elementene «viktig», «riktig» og «god» handler om å skape en felles oppfatning av endringen i nettverket. Lederens primære oppgave i denne fasen av endringsprosessen blir dermed å formulere hvorfor man bør endre seg, hvordan endringen bør skje (en strategiplan) og hva endringen vil føre til, dernest å kommunisere dette rundt om i nettverket. Det dreier seg om å formulere en forståelse, eller det Karl Weick (1991) kaller for meningsskapning (sensemaking), og å kommunisere denne forståelsen, det han kaller for meningsgiving (sensegiving). Meningsskapning dreier seg om to forhold: fortolkning av historien og fortelling om fremtiden. Hensikten med disse ledelsesaktivitetene er å skape en klarhet for endring, som vil øke endringskapasiteten til nettverket (Kotter, 1995, s. 59-60, Jacobsen & Kiland, 2007, s. 58 og 68, Chittipeddi & Gioia, 1991, s. 442-445). *Basert på denne teorien har vi en empirisk forventning om at dersom det foreligger en omforent oppfatning om at endring er nødvendig (urgency), vil graden av koordinasjon i nettverket være høyere.*

2.3.3 Om tillit, informasjonsspredning og kommunikasjon

Det har vært forsket lite på tillitens rolle i nettverk i et offentlig administrasjonsperspektiv (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2011). Dette er overraskende med tanke på at nettverksprosesser

er bunnet i usikkerhet og uforutsigbarhet. Tillit kan beskrives på mange måter, men Klijn, Edelenbos & Steijn (2011) definerer det som «en stabil og positiv forventning om at aktør A ofte har de samme intensjonene og motivene som aktør B om å ikke opptre opportunistisk, selv om muligheten er der». Tillit er altså basert på forventningen om at aktør A vil anerkjenner aktør B sine interesser (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2011, s. 196). Basert på dette operasjonaliserer vi tillit som å inkludere hverandre i beslutningsprosesser og informasjonsdeling, samt å stole på hverandre i forhandlingsprosesser og ha troen på at alle jobber mot et felles mål.

For at partene i nettverket skal kunne tilpasse seg hverandre og komme til enighet, vil tilgang til informasjon være avgjørende. Informasjon er et viktig virkemiddel for styring, koordinering og kontroll. For at partene i nettverket skal kunne tilpasse seg hverandre, bør det være åpenhet rundt hva som har blitt gjort, samt tanker om fremtidige strategier for arbeidet. Slik informasjon kommer kun frem dersom kommunikasjonen i nettverket fungerer tilfredsstillende. Da man beveger seg mer og mer bort fra de hierarkiske strukturene, blir kommunikasjon mer sentralt (Agranoff & McGuire, 2001, s. 300-301).

Rhodes (2007) påpeker at interaksjon basert på tillit er viktig innenfor nettverk. Denne enigheten er viktig for den gjensidige avhengigheten mellom partene og fordi det er behov for å bytte ressurser og forhandle frem felles mål. Han mener det er vel så viktig at de lavere, så vel som de høye nivåene i nettverket er med på å styre og ta avgjørelser (Rhodes, 2007, s. 3-5). Klijn (2014) påpeker også at en er avhengig av gjensidig tillit og samarbeid for å løse komplekse utfordringer. Han understreker derfor at nettverksstyring er en krevende prosess, da flere aktører skal samhandle. Ansell og Gash (2008) påpeker at koordinasjon krever uformell kommunikasjon og tillit, og at aktørene erkjenner behovet for koordinasjonen. Institusjonelle karakteristikk som standardiserte regler og tillit mellom aktører kan påvirke graden av stagnering og samarbeid. Flere empiriske studier har vist at høy grad av tillit skaper bedre resultater, som kan være en indikator på at tillit kan være en viktig faktor for vellykket samarbeid i nettverk (Klijn & Koppenjan 2014, s. 9 & Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010, s. 210). I forhold til tillit påpeker Jacobsen og Kiland (2017) at likhet mellom medlemmene står sentralt. En har gjerne mer tillit til noen som ligner en selv, i tråd med graden av kompleksitet (Jacobsen & Kiland, 2017, s. 58). I tillegg kan informasjons- og kommunikasjonsflyten spille inn på graden av tillit i nettverket. *Basert på dette har vi en empirisk forventning om at jo mer tillit partene i nettverket har til hverandre, desto sterkere blir koordinasjonen i nettverket.*

Videre antar vi at jo mer informasjonsspredning og kommunikasjon som foreligger mellom partene i nettverket, desto høyere blir koordinasjonen.

2.3.4 Oppsummering av empiriske forventninger

H1: Jo mer komplekst nettverket er, desto lavere blir graden av koordinasjon.

H2: Nettverk som har utarbeidet formelle regler og enigheter vil bære preg av høyere koordinasjon.

H3: Jo mer horisontalt spesialisert nettverket er, desto svakere koordinert er partene.

H4: Jo sterkere vertikalt spesialisert nettverket er, desto sterkere koordinert er partene.

H5: De nettverkene som har en nettverksleder (en leder som definerer oppgaver, ansvar og deltakere, tilrettelegger for at partene kan møtes og forhandle) vil bære preg av høyere koordinasjon.

H6: Dersom det foreligger en omforent oppfatning om at endring er nødvendig (urgency), vil graden av koordinasjon i nettverket være høyere.

H7: Jo mer tillit partene i nettverket har til hverandre, desto sterkere koordinert er partene i nettverket.

H8: Jo mer informasjonsspredning og kommunikasjon som foreligger mellom partene i nettverket, desto høyere er koordinasjonen.

3 Metode og data

I denne delen vil vi redegjøre for valg av metode, data og forskningsdesign for studien. Studien vår er induktiv (fra empiri til teori), og problemstillingen er både deskriptiv og kausal. For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en casestudie av fire enheter (Få-N). Designet er intensivt, da vi ønsket en best mulig beskrivelse av fenomenet som er studert. Ekstensivt design er ikke aktuelt for våre case, da man her undersøker mange enheter og få variabler (Jacobsen, 2005, s. 93-94). Vår studie er kvalitativ, og vi har samlet inn data ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer. Disse er analysert ved hjelp av innholdsanalyse. Våre case til sammenligning er som nevnt; Plattform – nettverk som jobber med forebygging av radikalisering og ekstremisme, Klimapartner – offentlig-privat samarbeid som jobber mot et mer klimavennlig og fremtidsrettet lavutslippssamfunn, Helsenettverk Lister – nettverk innenfor helse- og velferd i Lister-regionen og RKG – regional koordineringsgruppe for e-helse og velferdsteknologi (videre omtalt som RKG) som skal bidra til at kommunene i regionen er ledende innen bruken av velferdsteknologi i landet. Utover variasjon langs de uavhengige variablene, er våre kontrollerende faktorer at alle nettverkene befinner seg i Agder, samt at alle jobber med komplekse utfordringer.

3.1 Valg av forskningsdesign

Punch (2004) påpeker at gode undersøkelser kjennetegnes av godt planlagt og gjennomtenkt forskningsdesign. Det betyr at vi i forkant av undersøkelsen må ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Forskningsdesign er en del av forskningsprosessen og fungerer som en overordnet plan for studier. En kan benytte ulike måter og strategier for gjennomføring av forskning. Forskningsdesignet sier oss noe om hvordan problemstillingen skal belyses og besvares – da ulike komponenter ved et forskningsprosjekt er planlagt og konstruert i relasjon til hverandre. I vår studie har vi tatt utgangspunkt i Yin (2009) sine fire elementer for forskningsdesign: (a) Hvilke spørsmål skal man studere? (b) Hvilke data er relevant for studien? (c) Hvilke data skal innhentes, og hvordan? Og (d) Hvordan analysere resultatene? (Yin, 2009, s. 2-3).

3.1.1 Hvilke spørsmål skal man studere?

Når det gjelder (a) (hvilke spørsmål som skal studeres) er vår problemstilling: «*I hvilken grad og hvordan spiller strukturelle, kontekstuelle og prosessuelle faktorer inn på variasjon i koordinasjon i nettverk i Agder?*» For å besvare problemstillingen har vi valgt å fokusere på følgende uavhengige variabler: kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer. For å gjøre dette best mulig har vi utarbeidet konkrete spørsmål i en intervjuguide (se vedlegg 2 og 3) knyttet til hver av disse tre faktorene. Den avhengige variabelen er variasjon i koordinasjon. Når det gjelder koordinasjon viser litteraturen (Jacobsen & Kiland, 2017) at de elementene vi har valgt ut er relevante for å studere koordinering, gitt definisjonen av begrepet (se del en). Dette vil sikre intern validitet, som vi vil gå nærmere inn på senere (Midtbø, 2007, s. 25).

«I hvilken grad» er vanligvis forbundet med kvantitative elementer, som tall og statistikk. Vi har derimot svart på problemstillingen («I hvilken grad og hvordan spiller strukturelle, kontekstuelle og prosessuelle faktorer inn på variasjonen i koordinasjon i nettverk i Agder?») ved hjelp av kvalitativ metode. For å kunne sette de tre faktorene (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle) opp mot hverandre måtte vi først få en forståelse av hva deltakerne legger i dem (deskriptivt). Spesielt når det gjaldt de prosessuelle elementene, som nettverksledelse, motivasjon og tillit, var deltakernes fortolkning og operasjonalisering av begrep interessant. Vi mener kvalitativ metode var riktig, da flere av våre prosessuelle elementer, som for eksempel tillit og motivasjon, er krevende å operasjonalisere. Derfor var det viktig for oss å få tilstrekkelig innsikt i språklige ytringer, så vi kunne kvalitetssikre og stille oppfølgingsspørsmål ved behov (en av fordelene ved metoden). Dersom vi hadde sendt ut et spørreskjema ville vi ikke kunne ha kontrollert for deltakernes tolkning av spørsmål og svar i samme grad, og vi kunne heller ikke korrigert dem.

De kontekstuelle og strukturelle elementene, som parter i samarbeidet og organisering er mer deskriptive enn kausale, da de ikke krever tolkning i samme grad. Da vår studie er både deskriptiv og kausal ble det naturlig for oss å velge kvalitativ metode. Dersom vi bare skulle avdekket for eksempel kontekstuelle elementer, som parter i samarbeidet, involverte styringsnivå og antall sektorer, kunne kvantitativ metode egnet seg. For å kunne sette de tre elementene opp mot hverandre, og for å kunne svare på hvordan de spiller inn på variasjon i koordinasjon krevde dette fortolkning, da disse sammenhengene er et kausalt fenomen. Hvordan faktorene spiller inn er delvis et subjektivt spørsmål, som kan avhenge av en

persons virkelighetsoppfatning og beskrivelse. Elementene må videre kobles opp mot sin kontekst (nettverket) for at de skal kunne gi mening, slik Peters (2018) også påpeker (Peters, 2018, s. 8). Et organisasjonskart hadde for eksempel ikke gitt tilstrekkelig mening uten forståelsen av problemet det er ment å løse og konteksten og situasjonen rundt. For å få denne dybdeforståelsen trenger vi kvalitativ metode.

3.1.2 Hvilke data er relevante for studien?

For å besvare problemstillingen valgte vi å gjennomføre en kvalitativ, komparativ casestudie, i tråd med det intensive designet. Innenfor intensive Få-N studier ligger fokuset på dybdestudier av få enheter (færre enn ti) (Jacobsen, 2005, s. 93). Hensikten er å få frem en best mulig beskrivelse av et fenomen. Videre legges det vekt på å få tak i den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen. Intensive undersøkelsesopplegg scorer stort sett høyt på intern gyldighet, noe som igjen gjør dem godt egnet for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005, s. 89). Yin (2009) definerer casestudiet som (fritt oversatt fra Yin): «en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst, fordi grensen mellom fenomenet og konteksten er uklar» (Yin, 2009, s. 31). Utvalgsteknikken vi har valgt er «mangfoldige case». Denne utvalgsteknikken har maksimal variasjon langs spesifikke dimensjoner (uavhengige variabler) som sitt mål. Derfor egner denne utvalgsteknikken seg for en induktiv studie, da formålet her er å generalisere (Gerring, 2004, s. 352).

Vår studie er deskriptiv, da et av formålene er å kartlegge de ulike elementer som inngår i nettverkene, som organisering og parter i nettverket. Studien er også kausal, da vi ønsket å tilegne oss innsikt og forståelse når det gjelder hva som skaper variasjon i koordinering i nettverkene. Her er det snakk om mer sammensatte og komplekse fenomener, hvor metoden kan bidra til å avdekke uventede sammenhenger. I denne forbindelse vil det være interessant hvorvidt en får avdekket kausalsammenhenger. For eksempel kan tre ulike uavhengige variabler bidra til å forklare variasjon i koordinasjon i nettverk, men på ulike måter og uavhengig av hverandre. Noen ganger ønsker en å finne case som representerer hver av disse ulike kausalsammenhengene. Dette stemte godt i vårt tilfelle, da formålet var å forklare variasjon. Vi har som nevnt tidligere gjort vårt caseutvalg basert på det vi hadde av tilgjengelig informasjon før selve datainnsamlingen, som for eksempel nettsider og strategiplaner. Her hadde vi kun informasjon om kontekstuelle og strukturelle elementer å forholde oss til, så utvalget er basert på dette. De prosessuelle elementene, slik som

motivasjon, ledelse og kommunikasjon var ikke mulig å avdekke før datainnsamlingen startet, så dermed var det ingen garanti for at vi fikk variasjon i disse faktorene.

På den annen side klarte vi å finne case med tilstrekkelig variasjon. Nettverkene består først og fremst av ulike aktører. Klimapartner er for eksempel et offentlig-privat samarbeid, mens de tre andre hovedsakelig består av kommuner. Videre er RKG en regional koordineringsgruppe, som koordinerer flere nettverk på området. Helsenettverk Lister er på sin side mer formalisert, i form av ulike råd, brukerutvalg og fagmiljøer – da det er et interkommunalt samarbeid. Plattform og Klimapartner har på sin side en enklere struktur, med en koordinator og en styringsgruppe. Nettverkene varierer også når det gjelder de deltakende partene, både i antall og med tanke på hvor like/ulike de er. Klimapartner består for eksempel av 50 ulike aktører, med stor spredning, fra begge sektorer. Helsenettverk Lister består av alle tjenester og områder som favner helsesektoren (folkehelse- og levekår, velferdsteknologi, psykisk helse og rus og telemedisin), mens i Plattform er det SLT-koordinatorer i kommunene som er i hovedfokus og som representerer kommunene. Her er det med andre ord variasjon, som vi håper og tror har gitt utslag på våre funn. Mangfoldige case er utvalgsmetoden som er best egnet for representativitet. Gerring (2004) snakker om ulike former for casestudie, og vektlegger to aspekter som er viktige ved utvelgelse: At utvalget er representativt, og at det eksisterer en nyttig variasjon langs dimensjonene av teoretisk interesse (Gerring, 2004, s. 352).

3.1.3 Hvilke data er innhentet, og hvordan?

Når det gjelder innhenting av data blir det første spørsmålet hvorvidt en skal velge en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Da vi har forsøkt å avdekke prosessuelle elementer, som motivasjon, tillit og ledelse, ble en kvalitativ tilnærming nødvendig. Slike komplekse fenomen kan vanskelig avdekkes gjennom et spørreskjema. Det handler i stor grad om menneskers virkelighetsoppfatning og forståelse av et fenomen. For å kunne sette de tre faktorene opp mot hverandre, og for å kunne svare på hvordan de spiller inn på variasjon i koordinasjon krevde dette som nevnt fortolkning, da disse sammenhengene er et kausalt fenomen.

Ontologi er læren om hvordan virkeligheten faktisk er, mens epistemologi handler om i hvilken grad det er mulig å tilegne seg sann kunnskap om virkeligheten. Innenfor denne

diskusjonen finnes det to hovedtilnæringer: den positivistiske og fortolkningsbaserte tilnærmingen. Den fortolkningsbaserte tilnærmingen kom som en reaksjon på positivismen og består av tre teser: 1) Den sosiale virkeligheten er ikke stabil, men endres kontinuerlig. En må unngå selvoppfyllende profeti som følge av forskningen. Det vil si at forskeren må prøve å holde seg mest mulig nøytral og objektiv, selv om dette er umulig å oppnå i fullstendig grad, da mennesker alltid bærer med seg forutinntatte holdninger, tanker, meninger og fordommer. Det er derfor viktig at denne mulige undersøkelseeffekten redegjøres for. 2) Det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten. Hva slags virkelighetsbilde forskeren får, vil avhenge av hvem som gir informasjonen. For eksempel vil et medlem av en styringsgruppe mest sannsynlig beskrive situasjonen og vektlegge andre ting enn en som jobber i førstelinjen i kommunen. Derfor har vi bevisst valgt å intervju to fra styringsgruppen og to utenfor, i hver case. 3) Til slutt kan forståelsen av virkeligheten bare kartlegges ved at forskeren setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale fenomener. Dette krever empiri og tolkning (Jacobsen, 2015, s. 23-29).

Videre kjennetegnes den fortolkningsbaserte tilnærmingen av et induktivt preg hvor en søker etter det unike (fra empiri til teori). En forsker med et «åpent sinn» og danner funn og tolkninger ut ifra dette. Videre preges tilnærmingen av holisme: fokuset på hvordan mennesker opptrer og fungerer i ulike sammenhenger. Ting må studeres i sin naturlige kontekst. Kjernen i det ontologiske perspektivet er «hvis A forekommer, så øker sannsynligheten for at B vil finne sted» (ref. kausalitet). En kan ikke snakke om absolutte lover innenfor sosiale systemer. Dette får frem på en god måte hvorfor kvalitativ metode ikke egner seg for generalisering. Selv om mangfoldig caseutvelgelse er best egnet for representativitet, er generalisering altså ikke hovedformålet ved kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, s. 23-29).

3.2 Fordeler og ulemper med kvalitativ forskning

Det er en rekke fordeler og ulemper ved kvalitativ forskning. For det første står åpenhet, nærhet og relevans sentralt. På grunn av dette får kvalitative data høy relevans på den måten at de får fram den «riktige» forståelsen. For det andre oppnår man mer nyanserikdom. Variasjon og kompleksitet kommer mye tydeligere fram, og nyanser i den enkeltes fortolkninger og meninger av et forhold kan analyseres. Dette ble viktig for vår forskning, da

vårt formål var å studere variasjon rundt komplekse fenomen. En tredje fordel ved metoden er fleksibilitet. Dette gir oss muligheten til å gå dypere ned i materien, for eksempel ved å stille oppfølgingsspørsmål (Jacobsen, 2015, s. 185-192).

Kvalitativ metode fører også med seg noen ulemper. Det er for det første ressurskrevende. Det tar lang tid å samle inn data, og en må noen ganger nøye seg med få respondenter. Derfor satte vi oss som mål å intervju fire deltakere fra hver case. For det andre byr metoden på generaliseringsproblemer, som vi var inne på tidligere. At vi må fokusere på nyanser fremfor enheter gir problemer med representativiteten til dem vi spør. Er disse personene representative for andre enn seg selv? For å sikre representativiteten i best mulig grad valgte vi derfor å intervju noen på ledernivå, og noen ansatte ellers i kommunen eller på tjenestenivå, som er knyttet til nettverket. Avslutningsvis er undersøkelseeffekten som nevnt en konsekvens av metoden. Forskeren risikerer å miste noe av sin evne til kritisk refleksjon, og bør derfor forsøke å holde seg nøytral. En kan for eksempel komme til å forsvare noe av det deltakerne sier i et intervju eller ta standpunkt i en sak, noe som senere kan prege analysen og resultatene av undersøkelsen. Dette er det viktig å være oppmerksom på, da det kan legge føringer for studien og hindre potensiell generalisering (Jacobsen, 2015, s. 185-192).

3.3 Datainnsamlingsmetode

For å besvare oppgavens problemstilling valgte vi intervju som datainnsamlingsmetode. Ifølge Kvale (2006) er et intervju «en samtale, hvor formålet er å samle beskrivelser av en persons «livsverden», for å kartlegge meningen personen tillegger et bestemt fenomen» (Kvale, 2006, s. 481). Schostak (2006) legger til at det handler om å tilegne seg «dybdeinformasjon» rundt et bestemt tema. På denne måten kan et fenomen variere avhengig av hvem man intervjuer. Vi skiller innenfor vitenskapen mellom fire ulike intervjuformer, hvor vi valgte å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer. Semi-strukturert intervjuer er en mer fleksibel versjon av strukturert intervjuer, hvor man har forhåndsbestemte spørsmål, samtidig som det tillater fleksibilitet. Svaralternativene er åpne. Ved å tillate åpne svar gir dette mer informasjon og dybde rundt fenomenet som studeres. Dette er en fordel fordi vi kan gjøre et utvalg, samtidig som vi kan oppnå nyanserikhet grunnet åpne svaralternativer, og fordi en kan gå dypere ned i materien ved behov. For denne typen intervjuer er deltakerne utvalgt basert på en forventning om at de kan bidra med relevant informasjon. I denne sammenheng

har det vært viktig å ikke legge føringer på svarene og samtidig være fleksible og lyttende (Andersen, 2006, s. 278-298).

3.3.1 Om intervjuene

Vi gjennomførte i alt 15 intervjuer. I Plattform intervjuet vi interkommunal rådgiver og daglig leder, politioverbetjent og forebyggende koordinator for radikaliserings og to SLT-koordinatorer, fra en liten og en mellomstor kommune. I Klimapartner intervjuet vi prosjektkoordinator og prosjektleder, i tillegg til en ansatt i Agder Energi og en i Tvedestrand kommune. I Helsenettverk Lister intervjuet vi enhetsleder og brukerkoordinator og fagutvikler i Lyngdal kommune, koordinator for nettverket og en kommunalsjef. I RKG intervjuet vi prosjektleder, koordinator og samhandlingskoordinator i region Kristiansand. Her vil vi legge til at vi i dette nettverket har intervjuet tre personer. Dette kan ha spilt inn på validiteten i våre funn. Utenom representativitet er deltakerne valgt ut med henhold til hvem som kan bidra med mest mulig relevant informasjon. Her var vi tidlig ute med å kontakte de aktuelle deltakerne. Med tanke på tidsbegrensninger ble tilgjengelighet også noe vi måtte ta i betraktning. Det var utfordrende å komme i dialog med noen av deltakerne, men de fleste var positive og hjelpelige. De fleste intervjuene foregikk ansikt-til-ansikt, men i et fåtall av tilfellene måtte vi gjennomføre intervjuene via Skype eller telefon.

Deltakernes personvern ble ivaretatt etter NSDs retningslinjer. Før hvert intervju mottok deltakerne et samtykkeskriv med informasjon om prosjektet (se vedlegg 1) og om hvordan informasjonen ville bli benyttet og lagret. Her ble deltakerne informert om at intervjuet ble tatt opp på bånd, dersom de tillot det. Det ble også opplyst om at opptakene slettes når prosjektet er fullført. Intervjuene ble utført slik at personopplysninger ikke kom frem gjennom lydopptak. Deltakerne ble informert på forhånd om at de ikke vil bli gjengitt med navn, men at de kan komme til å bli gjenkjent gjennom arbeidsplass og stillingsbeskrivelse. For øvrig ble det benyttet vanlige standarder for anonymitet. I henhold til personopplysningsloven og NSDs retningslinjer er forskningsprosjektet dermed ikke meldepliktig (Personopplysningsloven, 2000; NSD, 2014a, 2014b). Dersom deltakerne ønsket innsyn i det transkriberte intervjuet før publisering, fikk de mulighet til det.

Gjennomføringen av intervjuene gikk stort sett fint. Deltakerne var generelt positive, viste interesse for oppgaven og var glad for å delta, og alle godkjente bruk av lydopptak under

intervjuet. I flere tilfeller viste deltakerne også interesse for å lese oppgaven når denne var ferdigstilt. Ingen av deltakerne hadde innvendinger når det gjaldt informasjonsskrivet vi sendte ut i forkant. Intervjuguiden vår fungerte godt, og spørsmålene ble stilt på en måte som gjorde at vi følte vi fikk den informasjonen vi trengte. Vi var oppmerksomme på å ikke stille ledende spørsmål, og vi hadde også fokus på å få ut av deltakerne hva de la i ulike begrep, som for eksempel «tillit» og «godt samarbeid». Vi benyttet oss videre av fleksibiliteten i kvalitativ metode ved at vi ikke alltid trengte å stille alle spørsmålene, slik vi på samme måte stilte oppfølgingsspørsmål og kryssjekket ved behov.

Før hvert intervju var vi opptatt av å vise interesse for deltakernes fagfelt og arbeid, og vi merket fort viktigheten av den uformelle praten før og etter intervjuet. Dette bidro til å skape trygghet og gjensidig respekt. Å stille spørsmålene på riktig måte og i riktig rekkefølge var viktig for å få ut mest mulig informasjon. Et eksempel var når deltakerne ble spurt om å nevne noen styrker og utfordringer ved nettverket. Det var vanskelig for mange å svare på dette i begynnelsen av intervjuet, selv om de tidligere påpekte styrker og utfordringer gjennom de andre spørsmålene. Derfor flyttet vi dette spørsmålet til slutten av intervjuguiden. Dette førte til bedre og mer utfyllende svar fordi de ble mer bevisste på sine egne tanker og meninger i løpet av intervjuet. Slik ble dette spørsmålet en slags oppsummering både for oss og dem selv. Vi utarbeidet to ulike intervjuguider. Den ene var rettet mot førstelinjen (deltakere utenom styringsgruppen) og den andre til deltakere på ledernivå.

3.3.2 Hvordan analysere resultatene?

Analyse av kvalitative data dreier seg i hovedsak om fire forhold; *dokumentere*, *utforske*, *systematisere* og *kategorisere og sammenbinde*. Å dokumentere handler først og fremst om å beskrive materialet en har fått gjennom undersøkelsen. Dette krever systematisering. Utforskning dreier seg om å se etter innhold som utmerker seg. Systematisering og kategorisering omhandler redusering av uoversiktlig informasjon. Tekst kan for eksempel deles inn i kategorier eller hendelser. Til slutt skal dataene sammenbindes. Denne delen av analysen trekker opp forbindelser og sammenhenger mellom ulike kategorier. Kvale (2002) skiller mellom fem ulike analysemetoder, hvor vi skal benytte oss av innholdsanalyse (meningskategorisering) (Drageset & Ellingsen, 2008, s. 31). Analysen er basert på en antakelse om at det en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når man observerer dem, kan reduseres til et sett færre, men mer overordnede og meningsfulle kategorier.

Kategoriene tar utgangspunkt i ett eller flere forhåndsbestemte tema som teksten skal kategoriseres under, som i vårt tilfelle ble kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer, med sine ulike underkategorier, som ledelse, organisering og klarhet for endring (Jacobsen, 2015, s. 207-214).

I tråd med systematisering av dataene har vi som nevnt plassert våre case i en grafisk fremstilling for grad av koordinasjon. Dette vil fungere som en deskriptiv beskrivelse av våre case, som vi senere vil benytte i analysen (del fem). Målet på koordinasjon i våre case vil bli presentert i resultatdelen. Da vår studie er kvalitativ og da slike data er utfordrende å tallfeste, valgte vi å benytte oss av sektordiagram. På denne måten kunne vi illustrere graden av koordinasjon gjennom *grader*, og for å fremstille denne variasjonen valgte vi kategoriseringene «lav», «middels» og «høy», hvor vi på forhånd definerte hva slags verdier som identifiserer de ulike gradsforskjellene. Vi har utarbeidet en grafisk fremstilling per faktor, da et sektordiagram ikke kan vise mer enn en variabel per enhet. Vi har tidligere presentert våre måleindikatorer, men vil her gi en grundigere gjennomgang av hvordan vi har målt de ulike elementene (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer), for å plassere casene i diagrammene. I plasseringen har vi utarbeidet et «poengsystem» for hver av faktorene, for å illustrere graden av koordinasjon i våre case. Vi vil nå utdype hvordan vi har målt og vektlagt de ulike indikatorene.

Når det gjelder den kontekstuelle faktoren har vi sett på antall involverte sektorer og fagfelt. Tanken her var at dersom nettverket ikke inkluderer flere sektorer og fagfelt, vil det bære preg av høyere koordinasjon, da partene er likere dersom de tilhører samme sektor og ikke inkluderer flere ulike fagfelt. Derfor har nettverkene som krysser disse grensene fått null i score. Videre kartla vi antall styringsnivå. Her har vi gitt nettverket ett poeng dersom det inkluderer flere enn ett styringsnivå. Dersom nettverket ikke består av flere styringsnivå har vi gitt det null i score. Til slutt kartla vi om nettverkene har utarbeidet en felles strategi og om nettverket har definerte kontaktpersoner, og hvorvidt nettverket er preget av forhandling fremfor frivillighet («ja» eller «nei»). Felles strategiplan valgte vi å vektlegge med to poeng, fordi dersom de har en felles strategi sier dette oss mer om motivasjon og dedikasjon til arbeidet enn om nettverket for eksempel inkluderer flere sektorer eller fagfelt. Som nevnt dreier koordinasjon seg om organisatoriske adferdsprosesser – altså om hvordan aktørene tilpasser seg hverandre. Parter i samarbeidet sier ingenting om faktisk adferd, men det gjør en strategiplan. Dersom nettverket har en felles strategiplan vil det si at de har gått aktivt

sammen om å utarbeide denne. På den kontekstuelle faktoren er høyest mulig score sju poeng. Dersom nettverket fikk fem eller flere poeng her, har vi kategorisert det som «høy».

Når det gjelder den strukturelle faktoren har vi målt grad av byråkrati, ved å telle antall enheter i organisasjonskartet. Vi har gitt nettverket score etter antall enheter. Tanken er at jo flere enheter nettverket besitter, desto mer byråkratisk er det. For å måle graden av byråkrati gav vi nettverket ett poeng dersom det var mellom null og fem enheter i organisasjonskartet, to poeng dersom det var mellom seks og åtte, og tre poeng dersom det var flere enn ni enheter. Vi antar at dersom nettverket besitter flere styringsnivå, enheter og politiske aktører, vil nettverket ha en sterkere politisk og byråkratisk forankring, som igjen vil gi høyere grad av koordinasjon. Videre har vi sett på om det sitter politiske aktører i styringsgruppen eller ikke. Her vil null i score indikere at det ikke består av politiske aktører, mens en betyr at det gjør det. Her er høyest mulig score fire poeng, og vi karakteriserte «høy» score som fire eller høyere.

Til slutt avdekket vi de prosessuelle elementene, der vi først målte møtehyppigheten på styringsgruppenivå. Årsaken til dette er at det foregikk mange ulike prosjekter innad i nettverkene, i tillegg til ulike arrangementer og fagsamlinger. For å gjøre indikatoren sammenlignbar og reliabel valgte vi å se på styringsnivå, operasjonalisert som styringsgruppen. Dersom styringsgruppen har møte en gang i året gav vi scoren en, to ganger i året to poeng og tre eller flere, så fikk nettverket scoren tre. Videre valgte vi som nevnt å avdekke graden av opplevd nytteverdi av nettverket hos deltakerne. Nytteverdi vil si opplevelsen av om nettverket gagnar dem, og er operasjonalisert som utbytte, som kan måles på flere måter. For eksempel ressurser i form av finansielle midler og kompetanse, målbare resultater eller opplevd behov for samarbeid og iverksetting av tiltak. Våre nettverk er ulike og arbeider forskjellig, og for å kunne måle opplevd nytteverdi hos alle og gjøre begrepet universelt ble vi nødt til å operasjonalisere det på ulike måter. Gjennom intervjuene ble det tydelig at deltakerne så på nytteverdi ulikt. Vi valgte også å vektlegge denne faktoren med flere poeng, der null er laveste, og to er høyest mulig score. Her har vi sett på antallet parter innenfor hver case som opplever utbytte. For å score fullt her må alle partene oppleve denne nytteverdien. Dersom kun to av deltakerne opplever denne nytteverdien får nettverket ett poeng her. Etter våre vurderinger henger graden av nytteverdi tett sammen med de andre elementene. Hvis nytteverdien er høy, sier dette dermed noe om hvordan de andre elementene fungerer. Hvis ledelsen for eksempel fungerer optimalt, skal dette i prinsippet skape

engasjement og opplevd nytteverdi hos de ansatte. Dermed «favner det» større, og vi har vektlagt det med flere poeng.

Til slutt har vi sett på hvorvidt deltakerne har en felles visjon for arbeidet i nettverket. For å kunne gi valide mål her måtte alle deltakerne i de ulike casene være samstemte når det gjaldt visjonen for arbeidet for å oppnå full score. Dersom dette var tilfelle fikk de ett poeng, og dersom de ikke hadde en felles visjon fikk de null poeng. Videre kartla vi om deltakerne opplevde endringen som «viktig», «riktig» og «god», om fagarrangementene/samlingene prioriteres av deltakerne i nettverket, om informasjonsflyten i nettverket oppleves som god og om deltakerne opplever å ha mandat til å ta avgjørelser. Disse indikatorene har vi alle målt som dikotome variabler, hvor alternativene er enten «ja» (ett poeng) eller «nei» (null poeng). Dersom nettverket har fått poeng på disse indikatorene vil dette skape høyere grad av koordinasjon. På den prosessuelle faktoren er tolv poeng høyest mulig score, og vi har satt ni poeng og oppover som «høy» grad av koordinasjon på denne faktoren.



(Figur 2: Illustrasjon av grafisk fremstilling)

3.4 Om validitet og reliabilitet i undersøkelsen

Adcock og Collier (2001) påpeker i artikkelen «Measurement Validity: A Shared Standard for Quantitative and Qualitative Research» at mye av forskerens arbeid handler om å koble ideer med fakta - teori med empiri. Validitet handler om denne koblingen (fritt oversatt fra Adcock & Collier): «Hvorvidt observasjonene på en meningsfull måte fanger ideene som ligger i begrepet man undersøker». Validitet oppnås dersom variablene måler det de er ment å måle (Adcock & Collier, 2001, s. 530-531). Videre vektlegger de at god validitet krever en egnet operasjonalisering av et begrep eller konsept. Validitet er et samspill mellom observasjoner, operasjonalisering og systematiserte konsepter. Vi snakker om to typer validitet; intern og ekstern. Intern validitet handler om hvorvidt målene representerer de teoretiske begrepene på en god måte, mens ekstern validitet handler om i hvilken grad

resultatene er gyldige utover utvalget som undersøkes. Kan de generaliseres til populasjonen? (Midtbø, 2007, s. 25). Formålet med kvalitativ metode er ikke å generalisere, men for å oppnå validitet vil det likevel bli viktig å utforme gode spørsmål til intervjuet og være mest mulig nøytral, både når det gjelder intervjusituasjonen og i analysen. Gjennom semi-strukturerte intervjuer kan vi oppnå høyere begrepsvaliditet ved at vi stiller ferdig formulerte spørsmål, samtidig som vi åpner for fleksibilitet i intervjusituasjonen (Bryman, 2004, s. 321).

Til slutt tar forfatterne for seg tre ulike metoder for å måle validitet. Den første går på *innholdsvalidering*. Fanger indikatorene opp innholdet i begrepet, eller er viktige elementer utelatt? I vår studie har det dreid seg om hvorvidt spørsmålene vi stiller i intervjuene er dekkende for å besvare problemstillingen. Da vi har inkludert tre ulike faktorer i vår studie, og da disse faktorene anses som viktige innenfor koordineringslitteraturen, mener vi de er dekkende for å besvare oppgavens problemstilling. Den andre metoden er *konvergerende/divergerende validering*. Her ser en på hvorvidt verdiene måler samme begrep. Det er for eksempel lite hensiktsmessig å stille ti spørsmål som omhandler omtrent det samme, men noen spørsmål rundt samme tema kan i noen tilfeller være hensiktsmessig. Slik kan svar og synspunkt bekreftes, noe som igjen kan styrke validiteten. Dette ble spesielt viktig i de delene av intervjuene som omhandlet komplekse tema, som tillit og motivasjon. Til sist nevnes *nomologisk validering*. Om en bruker for eksempel et strukturert intervju kan dette gi andre svar enn om man observerer deltakerne. Det samme gjelder hvis spørsmålene hadde blitt stilt på en helt annen måte, for eksempel gjennom et ustrukturert intervju. Hadde vi da fått andre resultater? Disse tingene er det viktig å reflektere over (Adcock & Collier, 2001, s. 536-543). For å få avdekket alle våre faktorer, og for å kunne operasjonalisere hva deltakerne la i ulike begrep og kryssjekke, samtidig som intervjuene ikke ble for fleksible og åpne, ble semi-strukturerte intervjuer riktig for oss.

Reliabilitet er et spørsmål om i hvilken grad resultatene er konsistente og nøyaktige. Dette kan undersøkes i form av gjentatte målinger, for å se om en får det samme resultatet. Det er mulig å ha reliable mål som ikke er valide, men ikke valide mål som ikke på samme tid er reliable (Midtbø, 2007, s. 25). Det handler altså om pålitelighet og stabilitet i målingene. Det semi-strukturerte intervjuet anses til tider som problematiske når det gjelder reliabilitet, fordi fleksibiliteten i intervjusituasjonen kan gjøre at en stiller spørsmålene på ulike måter fra gang til gang. Dette kan utfordre nøyaktigheten, som igjen kan gjøre det vanskelig å verifisere resultatene, i tråd med representativiteten. Likevel kan semi-strukturerte intervju bidra til å

styrke reliabiliteten i studien, fordi spørsmålene er standardiserte. Det er med andre ord viktig å ha de potensielle farene ved fleksibilitet i bakhodet i intervjusituasjonen, samtidig som en får utnyttet fordelene ved det. Selv om vår studie inkluderer flere uformelle elementer, som er vanskelige å tallfeste og operasjonalisere, utarbeidet vi vår modell for grad av koordinasjon nettopp for å sikre reliabilitet. Et eksempel på dette er at vi i forhold til kommunikasjon valgte å måle møtehyppigheten på styringsgruppenivå i alle nettverkene.

4 Resultater

Kapitlet inneholder en presentasjon av våre fire case, etterfulgt av en deskriptiv redegjørelse av våre data, hvor vi har forsøkt å kartlegge graden av koordinasjon i de ulike nettverkene. I denne delen har vi kartlagt variasjonen på våre uavhengige variabler, og vi har plassert våre case i den grafiske fremstillingen av avhengig variabel, basert på våre gjennomgåtte operasjonaliserte måleindikatorer, som vi nå vil gjøre en kort oppsummering av. Når det gjelder den kontekstuelle faktoren har vi sett på antall involverte sektorer, fagfelt og involverte styringsnivå. For å avdekke graden av formalitet har vi også sett på hvorvidt partene har utarbeidet en felles strategi for nettverket og om nettverket har definerte kontaktpersoner. I tillegg har vi sett på om nettverket er preget av forhandling fremfor frivillighet. Når det gjelder den strukturelle faktoren har vi forsøkt å avdekke graden av vertikal spesialisering. Her har vi sett på antall involverte enheter i organisasjonskartet, for å avdekke graden av byråkrati. Vi har også sett på parter i styringsgruppen og graden av politisering.

Til slutt har vi forsøkt å operasjonalisere de prosessuelle elementene. Først og fremst har vi sett på møtehyppighet på styringsgruppenivå. Denne inngår i nettverksledelsen og hvorvidt ledelsen tilrettelegger for at partene kan møtes, grad av motivasjon, kommunikasjon og tillit. Vi har også valgt å inkludere graden av opplevd nytteverdi hos deltakerne, som vi har forsøkt å avdekke gjennom spørsmålene som angår motivasjon, opplevd utbytte av samarbeidet og endringsvillighet. Endelig har vi studert om deltakerne har en felles visjon for nettverksarbeidet, om deltakerne opplever endringen som «viktig», «riktig» og «god», om fagarrangementene/samlingene prioriteres av deltakerne i nettverket, om informasjonsflyten i nettverket oppleves som god og om deltakerne opplever å ha mandat til å ta avgjørelser. Disse empiriske funnene har vært viktige for oppgavens del fem. Vi har i denne delen kartlagt variasjon langs avhengig variabel, og vil i del fem drøfte hvordan de uavhengige variablene spiller inn på variasjon i koordinasjon. Videre er denne delen strukturert etter operasjonaliseringen av avhengig variabel: grad av autonomi og formalitet. Kapitlet vil gi en deskriptiv redegjørelse av nettverkene samlete grad av koordinasjon.

4.1 Klimapartner

Klimapartner er et nettverk bestående av både offentlige og private virksomheter. Av aktører på kommune- og fylkesnivå består nettverket av Aust- og Vest-Agder fylkeskommune og Arendal, Grimstad, Kristiansand, Lillesand og Risør kommune. Nettverket har som mål å skape et mer klimavennlig og fremtidsrettet Agder – for et lavutslippssamfunn. Det jobbes systematisk med klimaarbeid i regionen. Dette forsøker de å gjøre ved å 1) redusere klimagassutslipp innad i virksomhetene, og 2) gå foran med grønn samfunns- og næringsutvikling utad. Videre ønsker nettverket å formidle klimakunnskap, utvikle og fremme grønne forretningsideer, skape møteplasser for klimadebatt og samhandle regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Satsingsområdene omhandler kunnskap om klima og grønn utvikling. Hensikten er at samarbeid på tvers kan forsterke virksomhetenes egen miljøinnsats. Et av målene ved deltakelse i nettverket er å gi medlemmene tilgang til kompetanse på klima og miljøutfordringer (Klimapartner, 2018).

Klimapartner eksisterer i dag flere steder i landet (Agder, Hordaland, Tromsø og Rogaland), men ble etablert i Agder i 2009 av Arendal kommune, Aust-Agder fylkeskommune og GRID-Arendal, som et delprosjekt under FN-byen Arendal. Etableringen bunnet i et ønske om et samarbeid med næringslivet, som skulle bidra til at Agder sto best mulig rustet for å løse klimautfordringene. I dag består nettverket av 50 ulike virksomheter. Gjennom nettverket forplikter aktørene seg til å føre et klimaregnskap. Klimapartner skal siden utvikle et årlig samlet klimagassregnskap for nettverket. Klimaregnskapet anses som en viktig strategi for å redusere energiforbruk og klimagassutslipp. Siden nettverket ble opprettet i 2008 har klimagassutslippene blitt redusert med 57 prosent hos partene som har vært med fra start. Fra 2016-2017 gikk utslippene til Klimapartner Agder samlet ned med 12 prosent. Klimapartner jobber mye med konkrete tiltak. Noen eksempler på Klimapartnerens arbeid fra 2017 er at Kristiansand kommune har fått ny, miljøvennlig busspaviljong, Arendal kommune har fått el-bilpool, Kristiansand kommune har jobbet med matsvinn og Tvedestrand skole skal bygges mer miljøvennlig (Klimapartner, 2018). Nettverket er organisert i tett samarbeid med fylkeskommunene. Alle medlemmene betaler en årlig kontingent, og styringsgruppen består av representanter fra Aust-Agder fylkeskommune (styreleder), Vest-Agder fylkeskommune, Arendal kommune, Kristiansand kommune, Kruse Smith AS, Hennig-Olsen Is AS, DNB og LOS (Klimapartner, 2018).

4.2 Plattform

Plattform har som mål å bli et institutt, både nasjonalt og internasjonalt, for forebygging av radikaliserings og voldelig ekstremisme. Samarbeidet er tverrfaglig og består av 29 Agderkommuner, en kommune i Rogaland, politidistriktet i Agder, PST, NAV og forskere hos Stiftelsen Arkivet. Visjonen til Plattform er å videreutvikle en region der alle opplever at de «hører til». Dette krever årvåkenhet slik at en kan fange opp bekymringer, identifisere personer i risikozonen og iverksette tiltak som fungerer. Plattform skal fungere som et ressurs- og kompetansesenter basert på tverrfaglig kunnskap, operasjonalisert gjennom forebyggende arbeid som blant annet; politiets vurderingsteam, mentorordninger, interkommunalt samarbeid, informasjon og opplæringsprogram, web-satsning, rådgivning, følgeforskning og tverretatlige team ved enkelttilfeller (Strategiplan Plattform, 2018, s. 1).

Plattform har som mål å realisere følgende målsetning: Samordne, koordinere og samarbeide, bistå kommunene ut ifra behov og kartlegging, skape relasjoner til det flerkulturelle miljøet, forebygge sårbare samfunn og hatkriminalitet og sørge for å få færre radikalisererte gjennom effektiv, tverretatlig innsats. Nettverket skal også spre informasjon, bidra til kunnskapsutvikling, kunnskapsoverføring og forskning, slik at Plattform sitt arbeid integreres i Agder-politiets strategi for forebygging av radikaliserings og voldelige ekstremisme og kommunale og fylkeskommunale planverk. I et langsiktig perspektiv ønsker Plattform også å utvikles til et aktuelt norsk og europeisk forskningsinstitutt (Strategiplan Plattform, 2018, s. 6-7).

4.3 Helsenettverk Lister

Helsenettverk Lister omfatter alle kommunene i Listerregionen (Farsund, Flekkefjord, Hægebostad, Kvinesdal, Lyngdal og Sirdal), og er et interkommunalt samarbeid om helse og velferd. I forbindelse med levekårsutfordringene har det blitt utarbeidet en strategisk plan for Listerregionen. I nettverket jobber kommunene med implementering av velferdsteknologi, forebygging av livsstilssykdommer, behandling av kroniske lidelser, reduksjon av levekårsutfordringer, videreutvikling av tjenester til personer med psykiske lidelser og/eller rusavhengighet, samt rekruttering og kompetanseheving. Helsenettverk Lister har som mål å bidra til økt regional gjennomføringsevne hvor kommunene vil kunne tilegne seg kompetanse på tvers av områdene. I tillegg vil kostnader kunne fordeles bedre mellom kommunene (Strategiplan Helsenettverk Lister, 2018, s. 2-3).

Listerregionen har siden 2012 hatt to strategiske satsingsområder (fyrstårn): Psykisk helse og rus, samt Velferdsteknologi og Telemedisin. I perioden 2016-2018 ble det opprettet et tredje fyrstårn: Folkehelse og levekår. Innenfor alle satsingsområder står kompetanseheving og kompetansedeling sentralt. Helsenettverk Lister har som mål å styrke samarbeidet og den konkrete samhandlingen innen helse og omsorg, både mellom de deltakende kommunene og mellom kommunene og spesialisthelsetjenesten. Innen området folkehelse og levekår skal Helsenettverk Lister ta initiativ til sektorovergripende samarbeid (Strategiplan Helsenettverk Lister, 2018, s. 2-3).

For å sikre at alle satsingsområder (fyrstårnene) blir prioritert har nettverket valgt å organisere de tre satsingene i ulike «vertskommuner». Vertskommunemodellen trådte i kraft i 2007. Dette gjorde at kommunene fikk lov til å samarbeide om lovpålagte oppgaver, som innebærer mer eller mindre grad av offentlig myndighetsutøvelse. Modellen er flittig tatt i bruk innenfor barnevern og landbruksforvaltning (Vertskommunemodellen i kommuneloven § 28 a flg.). Helsenettverk Lister fungerer som styringsgruppe for alle de opprettede prosjektene. Den politiske og administrative forankringen sikres ved at helsenettverket jevnlig presenterer og drøfter aktuelle satsingsområder i Listerrådet og rådmannsutvalget. Sørlandet sykehus HF deltar i alle utvalg som omhandler samarbeid med spesialisthelsetjenesten. Strategien har som mål å skape en god dialog og nært samarbeid mellom fagpersoner på tvers av kommunegrenser og nivå (Strategiplan Helsenettverk Lister, 2018, s. 4-8).

Nettverket er i tillegg blitt enige om å ha en felles samhandlingskoordinator. Faglig oppfølgingsansvar ligger her. Samhandlingskoordinator skal ivareta mandatet til Helsenettverket, og har ansvaret for å koordinere samarbeidet innen helse og omsorg, både mellom de deltakende kommunene i regionen, samt mellom kommunene og spesialisthelsetjenesten. Videre ønsker de å sikre pårørende- og brukermedvirkning på systemnivå i saker som angår helse og velferd. Som et resultat har regionen etablert Lister pårørende- og brukerutvalg. Dette skal være en arena som bidrar til å vedlikeholde, gi økt engasjement og sikre deltakelse fra brukerorganisasjoner ved hjelp av kompetanse- og erfaringsdeling. Fastlegene i regionen er også viktige samarbeidspartnere for nettverket, og i den forbindelse er Lister legetvalg etablert for å sikre godt samarbeid mellom fastleger, kommune og lokalsykehus (Strategiplan Helsenettverk Lister, 2018, s. 4-8).

4.4 Regional koordineringsgruppe for e-helse og velferdsteknologi (RKG)

Med velferdsteknologi menes først og fremst «teknologisk assistanse som bidrar til økt trygghet, sikkerhet, sosial deltakelse, mobilitet og fysisk og kulturell aktivitet, og styrker den enkeltes evne til å klare seg selv i hverdagen til tross for sykdom og sosial, psykisk eller fysisk nedsatt funksjonsevne. Velferdsteknologi kan også fungere som teknologisk støtte til pårørende og ellers bidra til å forbedre tilgjengelighet, ressursutnyttelse og kvalitet på tjenestetilbudet. Velferdsteknologiske løsninger kan i mange tilfeller forebygge behov for tjenester eller innleggelse i institusjon» (Regjeringen, 2012, s. 15). Agders deltakelse i det nasjonale velferdsteknologiprogrammet er organisert under hovedprosjektet «Innføring velferdsteknologi Agder». Målet med prosjektet er at trygghets- og varslingsteknologi skal være koordinert i helse- og omsorgstjenesten i alle 30 kommunene innen 2020, på en slik måte at det gir gevinster. RKG er en regional koordineringsgruppe for arbeidet på e-helse og velferdsteknologi i regionen. Dette er et fagfelt hvor økt regional koordinering – i form av interkommunale samarbeid og sterkere regional organisering vil være nødvendig. Det økte samarbeidet på feltet i Agder handler i stor grad om innovasjon og økt tjenestekvalitet i offentlig sektor (eHelse Agder, 2018).

Teknologi- og tjenesteutvikling sees på som to sider av samme sak. Formålet til koordineringsgruppen er å koordinere og forankre initiativer og prosjekter på feltet. Nettverket ble etablert av rådmannsgruppen «Regionplan Agder 2020» i januar 2016. RKG skal forsøke å bidra til at kommunene i regionen er ledende i bruk av velferdsteknologi i Norge. De ønsker også å stimulere til forskning og næringsutvikling i regionen. Til sist ønsker de å jobbe for økt interkommunal koordinering og forankring i Agder. Innenfor e-helse og velferdsteknologi er RKG Agder involvert i flere store prosjekter, blant annet «DigiHelse» og «en innbygger - en journal». Hittil har arbeidet rundt RKG ført til felles kommunalt responscenter, felles søknader til Helsedirektoratet og fylkesmannen på vegne av 30 kommuner i Agder, i tillegg til flere felles prosjekter og felles anskaffelser (eHelse Agder, 2018).

RKG ble etablert av helseledere og kommunalsjefer fra de fem kommuneregionene, Arendal, Kristiansand og KS Agder. Nettverket består per i dag av representanter fra seks kommuner, helse- og sosialdirektør i Kristiansand, en representant fra KS Agder og fylkesmannen i Agder. I tillegg består koordineringsgruppen av sekretariatet og et fagutvalg (AU), bestående

av fem rådgivere for e-helse og velferdsteknologi, som representerer hver sin region. Til slutt har de en referansegruppe på IKT-feltet (eHelse Agder, 2018).

4.5 Empiriske funn

4.5.1 Klimapartner

To av deltakerne forteller at Klimapartner ble etablert i 2008 og initiert av sjefen for GRID Arendal. Han ønsket å gjøre mer klimaarbeid lokalt, og det utviklet seg til et samarbeid mellom GRID, Arendal kommune og Aust-Agder fylkeskommune. Det blir påpekt at det var viktig å få med næringslivet, og slik ble det offentlig-private samarbeidet Klimapartner dannet. Den gangen var det ti nettverksmedlemmer, men det består i dag av totalt 50 nettverksmedlemmer fra begge sektorer, i alle bransjer (bygg-, transport-, energi- og avfall). I dag dekker de hele Agder, basert på frivillig medlemskap. Foreløpig er det flest medlemmer fra privat sektor. Utover private aktører er det totalt seks kommuner med, i tillegg til Aust- og Vest-Agder fylkeskommune. Deltakerne forteller videre at de har som mål å få flere kommuner på banen og at alle oppfordres til å melde seg inn. Videre blir det påpekt at Klimapartner har vært et prosjekt under fylkeskommunen siden oppstarten. De søker finansiering for tre år av gangen, og opplever at arbeidet har vært vellykket og gitt resultater. De forteller at de vil bli overrasket dersom dette ikke satses på videre, da klimaarbeidet har skapt stort engasjement, både administrativt og politisk (Intervju 1 og 2, Klimapartner, 2018).

4.5.2 Grad av koordinasjon

Når det gjelder grad av kompleksitet er Klimapartner et nettverk bestående av både private og offentlige aktører, med mange medlemmer og stor bredde mellom virksomhetene når det gjelder fagfelt (bygg-, transport-, energi- og avfall). På den måten krysser nettverket både sektorielle og funksjonelle grenser, i tillegg til hierarkiske grenser, da det juridisk sett er et prosjekt under fylkeskommunen. Styringsgruppen består av fire aktører fra privat sektor og fire fra offentlig sektor. Det kommer frem gjennom intervjuene at nettverket besitter stor faglig tyngde og kompetanse, men at antall medlemmer og faglig bredde gjør det utfordrende å følge opp alle medlemmer godt nok. Dette uttrykkes tydelig gjennom følgende sitat:

«Klima går jo inn i veldig mange ulike fagfelt, så det er fryktelig mye vi skal være oppdatert og i front på. Det er en utfordring å hele tiden være i spissen når det gjelder dette feltet. I tillegg er det veldig tidkrevende å være på alle arenaer man burde, slik som i alle kommunestyre og bedriftsstyre» (Intervju 2, Klimapartner, 2018).

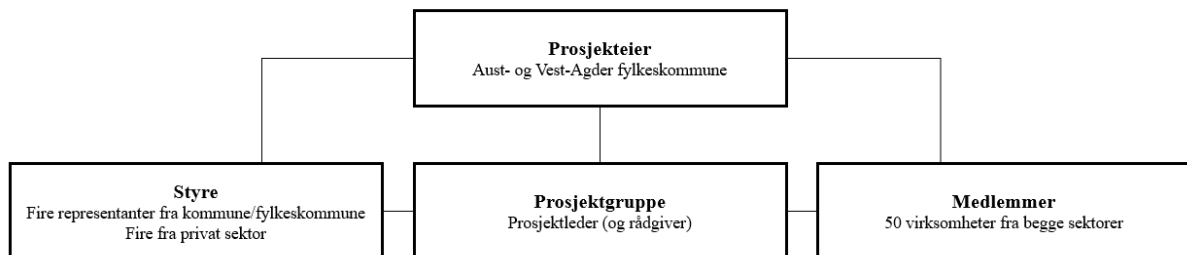
En annen deltaker forteller at en åpenbar styrke er at man som medlem i nettverket treffer andre, både næringsinteresser og offentlige/kommunale interesser, som alle ønsker å jobbe i et klimanettverk. Utfordringen er derimot at partene har ulike utgangspunkt, så det gjelder å bli kjent med hverandres utfordringer og muligheter. At partene opptrer som selvstendige enheter i tråd med høy grad av autonomi, kan ha sammenheng med ulikheten mellom partene. Selv om denne ulikheten kan være utfordrende, blir det lagt til her at ulikhetene også fungerer som en styrke i form av faglig utveksling, informasjonsutveksling og oppdatering. Det blir nevnt videre at tematikken rundt klima er kompleks, så en utfordring er å bli enige om metoder og virkemidler for arbeidet. Det er ikke rett frem å bli enige om disse tingene, legger deltakeren til. Her ser vi at grad av formalitet samsvarer med graden av kompleksitet. Med andre ord gjør ulikhetene mellom medlemmene at det kan bli vanskelig å komme til enighet rundt metoder og virkemidler for arbeidet (Intervju 3, Klimapartner, 2018).

Når det gjelder grad av standardiserte regler og prosedyrer for samarbeidet kommer det frem at alle medlemmene må lage et årlig klimaregnskap, basert på GHG-protokollen (internasjonal standard). I regnskapet skal det totale strømforbruket for virksomheten rapporteres. Videre blir alle medlemmer oppfordret til å miljøsertifisere seg, slik at de får miljøfokus innarbeidet i egen organisasjon. I tillegg til det årlige klimaregnskapet kommer det frem at nettverket også har et årlig partnern møte. Her har Klimapartner personlig oppfølging med kontaktpersoner og øverste ledelse i selskapet. Utover dette er det mer uformelle og frivillige samlinger som arrangeres. Videre blir det trukket frem at det foregår en del ad-hoc-samtaler med administrasjonen i Klimapartner. På disse møtene diskuteres det hvordan nettverket skal styres og hvilke metoder som skal benyttes. Når det gjelder kontaktpunkter i nettverket er det tydelig at dette ikke er standardisert i noen grad, fordi mye av dialogen mellom medlemmene i nettverket er uformell og tilfeldig. Det kommer frem fra en av deltakerne at det ikke er nedfelt akkurat hvilken person som jobber med Klimapartner (opp mot nettverket) i egen organisasjon. Videre kommer det frem at det er flere som er engasjert rundt klimaarbeid, og at det gjerne er disse personene som går igjen på møtene. Kontakten blir opplevd som preget av engasjement og tilfeldigheter (Intervju 3,

Klimapartner, 2018). En annen deltaker bekrefter dette og legger til at dersom det er behov for å rådføre seg med noen, så blir dette ofte gjort gjennom for eksempel Klimasats (nasjonal støtteordning for klimatiltak i kommunesektoren). Dette tyder igjen på lav grad av formalitet. En av deltakerne sier som følger:

«Vi har for eksempel hatt et prosjekt nå med en videregående skole, der vi har fått klimasatsmidler for å ha mer tre inn i bygget, men det er ikke alltid vi går gjennom Klimapartner når vi skal hente inn informasjon» (Intervju 4, Klimapartner, 2018).

Når vi nå skal nærmere inn på de strukturelle elementene har vi valgt å legge med en illustrasjon av organisasjonskartet til Klimapartner:



(Figur 3: Organisasjonskart Klimapartner)

Før vi tar for oss strukturen til Klimapartner vil vi nevne at de ikke hadde utarbeidet noe organisasjonskart på forhånd. Dette kartet er vår egen illustrasjon basert på den informasjonen vi fikk. Som det kommer frem av organisasjonskartet er strukturen til Klimapartner lite byråkratisk, da den har få enheter i organisasjonskartet, med fylkeskommunene på toppen, styret med fire fra hver sektor, prosjektgruppe og medlemmene nederst. Da fylkeskommunen er involvert i organisasjonskartet besitter nettverket vertikal spesialisering. De har to personer (prosjektleder og koordinator) som jobber fulltid i nettverket, noe som tilsvarer ett og et halvt årsverk. Nettverket er drevet som flere prosjekter og det søkes som nevnt om midler underveis. Da vi spurte deltakerne om i hvilken grad deres rolle er fastsatt og forhåndsbestemt kom det frem at førstelinjen ikke har noe standardisert tilknytning til nettverket i særlig grad. Det går mye på engasjement for tematikken og hvor du jobber i bedriften, om det blir aktuelt å engasjere seg og delta eller ikke, forteller deltakeren (Intervju 3, Klimapartner, 2018). Dette tyder igjen på lav grad av formalitet. Det kommer

også frem at klimaregnskapet til tider oppleves som tidkrevende for de deltagende bedriftene/kommunene:

«Jeg tror at før jeg kan lage et skikkelig ordentlig klimaregnskap, så må staten pålegge oss å gjøre det, og hvordan vi skal gjøre det. Det å skulle hente alle kilometerstand-tellere på hjemmehjelpen for eksempel, det tar forferdelig mye tid. Det må tilrettelegges bedre, og det må komme litt ovenfra» (Intervju 4, Klimapartner, 2018).

Deltakerne på ledernivå påpeker at deres roller er fleksible, men at de har visse arbeidsoppgaver som er forventet av dem, som å følge opp medlemmene og ha dialog med dem, lage klimaregnskap, arrangere årsmøter og styringsgruppemøter. Det kommer på den annen side frem at lederne kan tilrettelegge etter medlemmenes behov (Intervju 1 og 2, Klimapartner, 2018). Da de har muligheten til å tilrettelegge som de ønsker, tyder dette på en lavere grad av formalitet og større grad av autonomi.

Når det gjelder nettverksledelse kommer det frem at Klimapartner ikke har vedtatt noen felles strategiplan, i tråd med den lave graden av formalitet. Medlemmene i nettverket har på sin side en strategiplan for sin egen organisasjon, i tillegg til klimaregnskapet som føres (Intervju 1 og 2, Klimapartner, 2018). At nettverket ikke har en felles strategiplan samsvarer med den lave graden av formalitet og den høye graden av autonomi, da silotankegang råder. Nettverket fokuserer derimot på å vokse jevnt og trutt, og å følge opp eksisterende medlemmer. Her legger to av deltakerne til at de gjerne skulle vært flinkere på individuell oppfølging og gjort mer, men kapasiteten strekker ikke til. Nå jobber Klimapartner med en kommunikasjonsstrategi, for å spre budskapet om hva de arbeider med bedre (Intervju 1 og 2, Klimapartner, 2018).

Nettverksledelsen er tydelige på at arbeidet deres har gitt resultater. De forteller at medlemmene siden 2009 har redusert utslippene hvert år. I fjor halverte medlemsbedriftene utslippene med 12 prosent, og har siden oppstarten halvert utslippene totalt, forteller en deltaker. Nettverkslederne opplever at medlemmene jobber mot felles målsettinger – et mer klimavennlig og konkurransedyktig Agder. Her legger de til at siden klimaregnskapet er en forpliktelse for å bli medlem, føler de at alle partene er motiverte til å jobbe med tematikken (Intervju 1 og 2, Klimapartner, 2018). Selv om visjonen virker klar kommer det på en annen

side frem at veien til målet er uklar og at ambisjonsnivået mellom organisasjonene varierer, slik det kommer til uttrykk her:

«Alle ønsker jo å bli bedre på miljø, men noen har høyere ambisjoner enn andre. Arendal kommune har for eksempel en ansatt som er kjempeflink, som er heltidsansatt og et rivjern - hun drar oss med. Det var hun som gjorde at jeg fikk 220.000 til el-sykler, fordi jeg kopierte hennes søknad fra året før» (Intervju 4, Klimapartner, 2018).

Flere av medlemmene bekrefter at det er uenighet rundt hvor høyt ambisjonsnivået skal være og hvordan de skal jobbe for å komme i mål. At det er uenighet rundt veien til målet og ambisjonsnivået i nettverket tyder på lav grad av formalitet og høy grad av autonomi. En av lederne påpeker på sin side at målene ikke er tydelige nok, på tross av at partene virker motiverte. Det blir lagt til her at mange av medlemmene ikke ser helt hvordan de skal gripe an tematikken. Dette er noe nettverksledelsen jobber med å forbedre. En av deltakerne forteller at de har flere medlemmer som melder seg ut. Dette handler om at nettverket ikke skaper nytteverdi, og at mange har gode interne rutiner i egen organisasjon fra før av, samt manglende ressurser til å delta på arrangementer. Når det gjelder tilrettelegging for at partene i nettverket kan treffes forteller nettverkslederne at det arrangeres månedlige møter, i tillegg til et kurs eller to i løpet av året. Det jobbes med å få til flere konkrete møtearenaer, hvor medlemmene kan se på konkrete problemstillinger og prosjekter. På styringsgruppenivå arrangeres det fire til fem møter i året (Intervju 1, 2 og 3, Klimapartner, 2018). Da vi spurte medlemsbedriftene om de deltar på mange av disse samlingene var svaret klart nei. En av årsakene til dette er den lange reiseveien til Kristiansand (Intervju 4, Klimapartner, 2018).

Det kommer frem at det ikke er noen andre måter å få med seg møtene på. Deltakerne legger til at det er mye informasjon de kan velge å oppsøke, men at dette ofte nedprioriteres grunnet begrenset arbeidskapasitet. Videre forteller ledelsen at de ønsker å koble medlemmene sammen mot et felles mål. Dette krever flere konkrete møtearenaer for å skape en felles forståelse mellom partene og for å kunne dele historier og erfaringer (Intervju 1, Klimapartner, 2018). Å skape disse møteplassene ser ut til å være nødvendig, da bedriftene kommuniserer sjeldent og bruker hverandre lite. Her er det forbedringspotensial (Intervju 3, Klimapartner, 2018). At partene kommuniserer sjeldent og bruker hverandre lite indikerer høy grad av autonomi. De opptrer med andre ord som relativt selvstendige enheter.

Da vi spurte deltakerne om deres visjon med arbeidet i nettverket, svarer nettverkslederne at målet er et grønnere og mer konkurransedyktig Agder, men at de ikke har hovedfokus på visjonen (Intervju 2, Klimapartner, 2018). Medlemsbedriftene legger mer vekt på hva deres organisasjon kan få ut av medlemskapet, slik som kompetanseheving og tilgang til tilskudd. Videre er den ene deltakeren mer fokusert på hva deres organisasjon kan hjelpe de andre medlemsbedriftene med. Når det gjelder om samarbeid oppleves som en god løsning på utfordringene rundt klima er den samlede oppfatningen positiv, og alle er enige i at nettverkssamarbeid kan være effektivt for å jobbe med klima (Intervju 3 og 4, Klimapartner, 2018). Den ene nettverkslederen legger på den annen side til at:

«Jeg tenker at en er helt avhengig av nettverk. Man må bare finne formen som er mest effektiv. Jeg tror potensialet er der i vårt nettverk» (Intervju 2, Klimapartner, 2018).

Det blir spesielt synlig at kommunene er mindre på banen enn bedriftene/virksomhetene da arbeidet virker basert på at ildsjeler tar initiativ. At arbeidet er basert på ildsjeler viser lav grad av formalisering. Det blir poengtert hos flere at klima ikke er en lovpålagt oppgave i kommunen, og at det derfor ikke er noe som må prioriteres. I tillegg blir kommunene i økende grad presset på økonomi. Deltakerne ser selv at det ligger mulige besparelser her, for eksempel ved å skifte ut fossile biler til elbiler, men de har ikke kapasitet og ressurser til å få ting gjennomført, i tråd med lav grad av formalitet. Kommunenes begrensede kapasitet blir tydelig gjennom følgende sitat:

«Et par kommuner har sagt at de har veldig mange lovpålagte oppgaver, og dette er ikke noe de må gjøre, selv om de vet at de bør. Da blir det gjerne ikke tid til det» (Intervju 4, Klimapartner, 2018).

Det kommer også frem fra den private bedriften at klimaregnskapet er en svært krevende og kompleks oppgave, og at de per i dag bruker en konsulent fordi de ikke har internressurser til å gjøre jobben selv (Intervju 3, Klimapartner, 2018).

Når det gjelder mengden kommunikasjon med de andre partene i nettverket kommer det frem at medlemmene har årsmøte og generalforsamling en gang i året, hvor alle medlemmene blir invitert. Videre blir det nevnt at målet er et møte med alle partene i løpet av året, men at de utover dette møtes på månedlige fagarrangementer. På dette området ser det ut til at

formaliteten er høy. Når det gjelder den hverdagslige kontakten kommer det frem at koordinator kommuniserer med bedriftene daglig, men det er noen en kommuniserer tettere med enn andre, avhengig av prosjekter. Partene imellom har som nevnt lite kommunikasjon direkte knyttet til Klimapartner (Intervju 3 og 4, Klimapartner, 2018).

Når det gjelder informasjonsflyten i nettverket uttrykker nettverkslederne at de prøver å fange opp hva de ulike medlemmene jobber med, men at dette er utfordrende. Videre ønsker de bedre systemer for å oppdatere seg på de ulike partene i nettverket. De mener at folk er opptatt av å lære av hverandre, men at medlemmene noen ganger glemmer å informere hverandre om ting. At partene glemmer å informere hverandre tyder på høy grad av autonomi. I medlemsorganisasjonene kommer det igjen frem at det dreier seg om prioritering av hvilken informasjon en oppsøker. Det er ikke all informasjon det er enkelt å få tilgang til. Det legges på en annen side til at åpenheten er der, og at det er mye interessant og relevant informasjon tilgjengelig dersom man oppsøker det. Lederne i nettverket opplever tilliten som god i form av at de blir hørt og inkludert i beslutningsprosesser, og er informert om arbeidet som skjer (Intervju 1 og 2, Klimapartner, 2018).

I tillegg spurte vi alle deltakerne om de kunne peke på noen styrker og utfordringer ved arbeidet, og om de kunne si litt om tanker om veien videre for å komme i mål. Av styrker blir store og kompetente aktører på laget, en felles møtearena, dedikerte medlemmer og faglig tyngde nevnt. Av utfordringer blir klima som komplekst tema nevnt, i form av at det er vanskelig å finne felles metoder og virkemidler for arbeidet. Videre blir det vektlagt at det er utfordrende og tidkrevende å holde seg oppdatert på feltet, og at det er vanskelig å følge opp alle medlemmene godt nok. Ledelsen legger videre til at de burde vært mer synlige i medier, at de har dårlige digitale løsninger og ikke utnytter potensialet godt nok. Når det gjelder tanker om veien videre for å komme i mål, sier deltakerne at det blir viktig å bli enige om hva som er riktig vei til målet, at nettverket nok burde favne større og at det må foreligge en riktig motivasjon og nytteverdi bak arbeidet. Lederne påpeker at det blir viktig å bevare og komme enda tettere på medlemmene, klare å vokse videre og skape merverdi, stille tydeligere forventninger og krav, bli synligere og spre budskapet om arbeidet til nettverket bedre. Til slutt blir det avgjørende hvorvidt de får støtte og forankring fra fylkeskommunen, legger de til (Intervju 1, 2, 3 og 4, Klimapartner, 2018).

4.5.2.1 Oppsummering av Klimapartner

For å oppsummere Klimapartner er dette et nettverk som krysser sektorielle grenser og styringsnivå, og som er tverrfaglig. Store og kompetente aktører, en felles møtearena, dedikerte medlemmer og faglig tyngde blir nevnt som styrker i nettverksarbeidet. Selv om nettverket besitter stor faglig tyngde og kompetanse blir det påpekt av medlemmene at ulikheten mellom partene gjør det vanskelig å utnytte nettverket i fullstendig grad. Det blir nevnt videre at tematikken rundt klima er kompleks, så en utfordring er å bli enige om metoder og virkemidler for arbeidet. Her ser vi at den høye graden av formalitet samsvarer med graden av kompleksitet. Det blir tydelig at medlemmene opptrer som relativt selvstendige enheter i tråd med høy grad av autonomi. Medlemmene på førstelinjen opplever at deres rolle i nettverket er lite fastsatt og forhåndsbestemt. Da det går mye på engasjement for tematikken og hvor du jobber i bedriften, om det blir aktuelt å engasjere seg og delta eller ikke, tyder dette på lav grad av formalitet.

Når det gjelder nettverksledelsen kommer det frem at Klimapartner ikke har vedtatt noen felles strategiplan, i tråd med den lave graden av formalitet. At nettverket ikke har en felles strategiplan samsvarer med den lave graden av formalitet og den høye graden av autonomi, da silotankegang ser ut til å råde i nettverket. Selv om visjonen for arbeidet virker klar kommer det frem at veien til målet er uklar og at ambisjonsnivået mellom organisasjonene varierer. At det er uenighet rundt dette tyder på lav grad av formalitet og høy grad av autonomi. Videre kommer det frem at deltakerne seg imellom kommuniserer sjeldent, deler lite informasjon og bruker hverandre lite, i tråd med høy grad av autonomi. Selv om samarbeid oppleves som en god løsning på utfordringene rundt klima, ser gjennomføring ut til å være basert på at ildsjeler tar initiativ, noe som tyder på lav grad av formalisering. Avslutningsvis blir det poengtert at det trengs enighet rundt veien til målet, og at det må foreligge en riktig motivasjon og nytteverdi bak arbeidet. Når det gjelder møtevirksomhet scorer nettverket høyt på formalitet, men partene imellom kommuniserer lite. Dette tyder på høy grad av autonomi i nettverket.

Basert på de empiriske funnene har vi plassert Klimapartner slik i den grafiske fremstillingen:



(Figur 4: Grafisk fremstilling av grad av koordinasjon: Klimapartner).

4.5.3 Plattform

En av deltakerne forteller at Plattform ble opprettet med utgangspunkt i Regjeringens handlingsplan for forebygging av radikalisering og voldelig ekstremisme. Planen har pålagt en rekke offentlige aktører å ha fokus på dette feltet, og flere har fått mandat. For eksempel skal hvert politidistrikt ha en radikaliseringskontakt. Det har ikke vært noen fasit for hvordan denne oppgaven skal løses lokalt og regionalt, men partene så den potensielle fordelene av å arbeide sammen. Forebyggingsarbeidet er ikke bare politiets sin jobb, men et samfunnsoppdrag som inkluderer en rekke andre samfunnsaktører, påpeker en deltaker. Deltakeren forteller videre at det ble utlyst midler fra justisdepartementet, og at kommunene spiller en viktig rolle i dette arbeidet. De fikk etter involvering med KS på plass en interkommunal stilling, og slik kom arbeidet rundt Plattform i gang. Nettverket er foreløpig drevet av midlertidig finansiering (Intervju 1, Plattform, 2018).

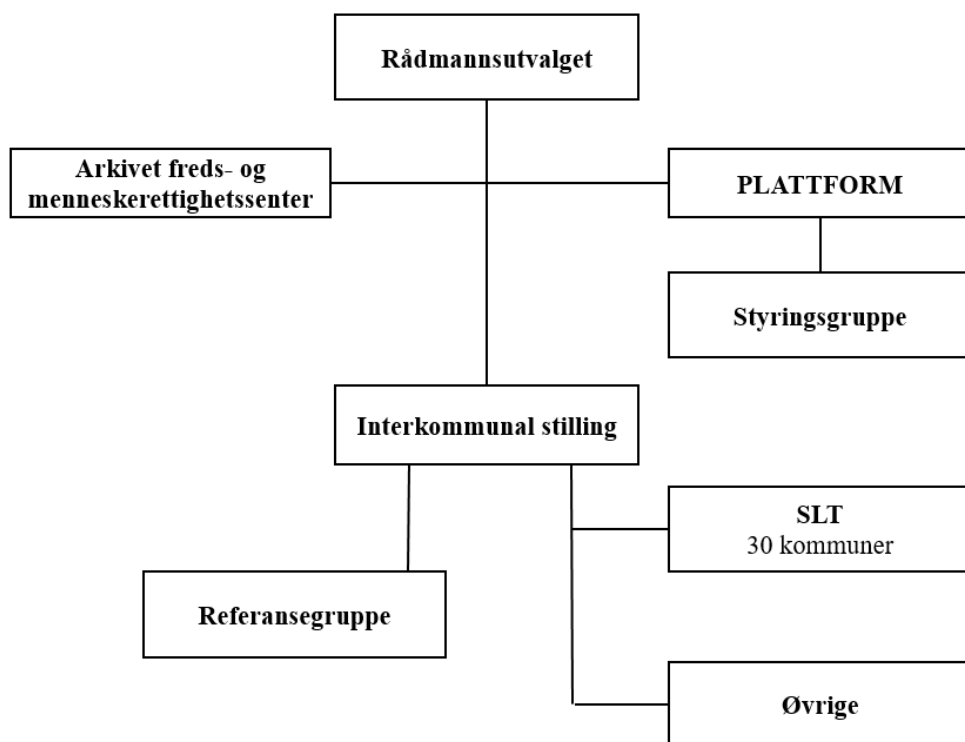
4.5.3.1 Grad av koordinasjon

Plattform består av 30 kommuner, politiet, PST, NAV og forskere hos Stiftelsen Arkivet. Dette er bare offentlige aktører, og dermed krysser ikke nettverket noen sektorielle grenser. Nettverket krysser hierarkiske grenser, da rådmannsutvalget befinner seg på øverste nivå i organisasjonskartet, etterfulgt av styringsgruppen. Det krysser også funksjonelle grenser, fordi nettverket involverer ulike fagfelt. Aktørene i nettverket har ulike bakgrunn, noe som påpekes som en styrke fra deltakerne. Videre blir det påpekt at flere medlemmer skaper effektivitet og at kjennskapet og respekten partene har til hverandre, gjør at nettverket gir nytteverdi. Dette tyder på at nettverket oppfører seg mer som en koordinert enhet, i tråd med lav grad av autonomi. Det kommer også frem at det store antallet parter fører med seg noen utfordringer. Blant annet blir det trukket frem av en deltaker at det blir vanskelig å sitte ned en-til-en, så en kan drøfte sensitive tema og at alle skal få nok taletid. Det er enighet om at

partene får mye igjen av å delta i nettverket og at de føler seg sterkere sammen. Spesielt de mindre kommunene får godt utbytte. Dette tyder igjen på lav grad av autonomi (Intervju 1, 3 og 4 Plattform, 2018).

Plattform har utarbeidet en felles strategiplan som fungerer som en «tiltaksmeny». Tanken er at alle kommuner er forskjellige og at de skal kunne gå inn å «hente ut» tiltak som passer deres distrikt. Planen er basert på erfaringer og innspill fra flere aktører. Strategiplanen var et pålegg fra Politidirektoratet til alle politimestre. Politimestrene fikk et pålegg om å utarbeide en strategi og politiet gikk ut til alle regionale politiråd og inviterte de til å være med å utarbeide planen. Tanken var å gi medlemmene eierskap til planen slik at den kunne brukes som et oppslagsverk, som ikke bare blir liggende i en skuff, forteller en av deltakerne. At nettverket har utarbeidet en felles strategiplan samsvarer med høy grad av formalitet. Utover denne strategiplanen kommer det frem at kontakten innad i nettverket er uformelt preget. Medlemmene kontakter koordinator eller andre kontaktpersoner ved behov, og det arrangeres utover dette temasamlinger på Arkivet. Graden av standardiserte regler og enigheter er relativt lav, noe som her tyder på lavere grad av formalitet. På den annen side har nettverket klar oversikt over kontaktpersoner i organisasjonene. I kommunene er det SLT-koordinatorene som er tilknytningen til nettverket. På denne fronten er formaliteten høy (Intervju 1 og 3, Plattform, 2018).

For å kunne kommentere de strukturelle elementene har vi utarbeidet en illustrasjon av organisasjonskartet til Plattform:



(Figur 5: Organisasjonskart Plattform)

Som organisasjonskartet viser er det opprettet et rådmannsutvalg i ledelsen, en styringsgruppe bestående av politimester, leder i RMU (Mennesker med utviklingsmuligheter), regionsdirektøren i KS, direktøren for Arkivet og rådmannen i Kristiansand. Videre er det opprettet en interkommunal stilling, med hovedansvar for samstyringen og kunnskapsdelingen mellom de deltakende kommunene. Til slutt har Plattform en referansegruppe, ledet av Arkivet (Strategiplanen, 2018, s. 8-10). Styringsgruppen i Plattform er med andre ord politisk forankret, da rådmannsutvalget sitter i ledelsen og rådmannen i Kristiansand er i styringsgruppen. En deltaker påpeker at dette bidrar til å byråkratisere nettverket. En annen påpeker at denne sammensetningen skyldes forankringen og at dette sikrer at saker også er forankret i toppen. Slik blir det enklere å gjennomføre tiltak:

«Jeg tror at dersom vi skulle sittede på politihuset og dette skulle forankres gjennom hele politisystemet, politidirektoratet osv., så ville ting tatt tid. Her er det en større dynamikk, og vi har tillit hos våre overordnede til å holde på med dette. De gir oss veldig stor støtte. Jeg tenker at uten denne friheten og tilliten hadde ikke dette vært mulig. Dersom hvert skritt vi

gjorde her skulle gjennom en lang og tung prosess, så tror jeg dette hadde blitt kvalt fra starten av» (Intervju 1, Plattform, 2018).

En av deltakerne tilføyer at styringsgruppens rolle påvirker viktigheten av arbeidet fordi de viktigste toppene er involvert. Slik forstår de ulike avdelingene og etatene at arbeidet er viktig, og nettverket har på den måten en god dynamikk som går ovenfra og ned, og motsatt, legger deltakeren til (Intervju 1, Plattform, 2018). En av lederne i Plattform forteller at de har vært så privilegert at de har fått lov til å påvirke hvordan nettverket har blitt strukturert og etablert. Veien har blitt til underveis. Det er tydelig at deltakerne ser nytteverdien av å ha en koordinator i fulltidsstilling. Det blir påpekt at den byråkratiske forankringen skaper koordinasjon mellom partene, noe koordinatoren ser ut til å forsterke. Her er autonomien med andre ord lav (Intervju 1, Plattform, 2018).

På ledernivå er det tydelig at deltakerne opplever stor frihet i arbeidet så lenge de forholder seg til retningslinjene. Da radikaliseringsarbeidet er statlig forankret, har nettverket andre parter å forholde seg til, men det kommer tydelig frem at relasjonene er preget av tillit og frihet ovenfra. Tillit har blitt bygd opp over tid da resultater har gjort seg synlige. Deltakerne poengterer at alle tiltak og beslutninger blir tatt i fellesskap med kommune, politi og andre potensielle instanser. Deltakerne har sine føringer knyttet til sin primærstruktur, men står relativt fritt så lenge de forholder seg til sin stillingsbeskrivelse. Rollene i nettverket er lite fastsatt og forhåndsbestemt. Det kommer videre frem at samarbeid og dialog preger arbeidet. SLT-koordinatorene bekrefter at rollene deres tilknyttet nettverket er lite preget av standardisering, og at det meste av kontakten med Plattform er uformelt preget. Dette tyder på lav grad av formalitet. De forteller at de kontakter koordinatoren ved behov, og at de ber om hjelp når det trengs. Dette ser ut til å fungere bra.

Det er som nevnt SLT-koordinatorene som representerer kommunene i nettverket. Da disse har mye kontakt angående kriminalitetsforebygging fra før av, kommer dette frem som en fordel når de nå skal samarbeide om å forebygge radikalisering og ekstremisme (Intervju 3 og 4, Plattform, 2018). Dette ser ut til å ha styrket koordinasjonen. Når det gjelder ledelse i nettverket har Plattform som nevnt utarbeidet en felles strategiplan bestående av konkrete tiltak, tilpasset de ulike kommunene. Det kommer frem at deltakerne er klar over visjonen og strategien til Plattform og flittig anvender strategiplanen, i samsvar med høy grad av formalitet og lav grad av autonomi, slik dette sitatet tydeliggjør:

«Den har jeg delt ut til alle i kommunen, særlig til førstelinjen og til skolene også. Den heter «Fra bekymring til handling» og handler om hvem som skal gjøre hva, hvor vi har prøvd å profilere litt i forhold til privatpersoner også» (Intervju 4, Plattform, 2018).

Det blir tydelig at ledelsen har klart å spre budskapet om viktigheten av arbeidet. Koordinator påpeker selv at mange var skeptiske til å begynne med, men at etter å ha delt erfaringer, tiltak og sett effekter, så ble kommunene motivert og så nytten av å jobbe med problematikken, i tråd med den lave autonomien. Det kommer frem at Plattform arrangerer ulike samlinger, som kommunene deltar på og ser ut til å prioritere:

«Mange av de arrangementene og foredragene som de har hatt på Arkivet, de har vært såpass bra at man nesten kommer nyfrelst ut derfra» (Intervju 3, Plattform, 2018).

Deltakerne er samstemte når det gjelder følelsen av å jobbe mot samme mål. Det kommer også frem at det er stor entusiasme og et ønske om å gjøre mye. Det er tydelig at SLT-koordinatorene setter pris på og prioriterer arrangementene på Arkivet. Dette er mye fordi radikalisering og ekstremisme er et nytt felt som de ser nytten av å lære mer om, da de blir nødt til å være proaktive:

«Å tenke seg at en uenighet blant flyktninger i Iveland kan ha noe med Plattform å gjøre er ikke opplagt med en gang. Dette er kunnskap som gradvis siger inn gjennom deltakelse på møter. Det er snakk om kompetanseheving og holdningsendring» (Intervju 3, Plattform, 2018).

Ledelsen har sett seg nødt til å sette realistiske mål, og skape engasjement og eierforhold til arbeidet:

«Vi er nødt til å sette oss realistiske mål og se på hva vi tre personer greier å gjøre. Det er jo mange forslag som kommer inn. Vi må derfor tenke klokt og ikke spre forventninger om noe vi ikke kan levere på» (Intervju 2, Plattform, 2018).

Koordinatoren blir trukket frem av alle deltakere og de anerkjenner hans tilstedeværelse og store engasjement:

«Deltakelse i nettverket krever lite av meg. I og med at vi har en koordinator som er så «på», trenger ikke dette å bli negativt. Jeg er glad det er sånn, for jeg slipper alt arbeidet og forberedelsene. Det er mer fokus på kompetanse- og kunnskapsdeling. I andre nettverk er man nok mer presset til deltakelse. At Plattform ikke krever dette er nok litt det som har gjort at såpass mange kommuner deltar» (Intervju 4, Plattform, 2018).

Deltakernes visjon med arbeidet er klar og entydig – å jobbe med forebygging. Det blir også tydelig at deltakerne føler et ansvar til arbeidet. De ulike kommunene ser viktigheten av å være en del av nettverket og ser på det som sitt ansvar å prioritere forebyggingsarbeidet. Ingen av deltakerne har et «konkurransfokus» når det gjelder å arbeide med tematikken. Her blir det tydelig at autonomien er lav. At koordinatoren alltid er tilgjengelig og har tilgang til gode ressurser og kompetanse vektlegger deltakerne som positivt (Intervju 3 og 4, Plattform, 2018). Det blir også poengtert fra en av lederne at dette er et område en ikke trenger å konkurrere på. En trenger alle, og det er rom for alle (Intervju 1, Plattform, 2018). Deltakerne er klare på at samarbeid oppleves som en god løsning på utfordringene:

«I en liten kommune som vår har vi lite kompetanse og få ressurser, og derfor er det fantastisk å kunne hente inn kompetanse utenfra» (Intervju 3, Plattform, 2018).

I forhold til tillit, kommunikasjon og informasjonsspredning spurte vi deltakerne om hvor ofte de kommuniserer med andre parter i nettverket. Nettverket har ett årlig møte på styringsgruppenivå. Politibetjenten sitter tre dager i uken hos Arkivet, og koordinator har jevnlig kontakt med kommunene. SLT-koordinatorene forteller at de kontakter Plattform ved behov, og at de ellers deltar på arrangementer og samlinger på Arkivet. Når det gjelder kommunikasjon og kontaktpersoner er dette fastsatt da det er SLT-koordinatorene i kommunene som har tilknytning til nettverket. De vet med andre ord hvem de skal henvende seg til. Informasjonstilgangen i nettverket ser ut til å fungere godt, i samsvar med den lave autonomien. Deltakerne hadde lite å påpeke her, annet enn at de får den informasjonen de trenger og ønsker tilgang til, og at nettsiden oppdateres etter møter og arrangementer. I tillegg streames noen av møtene, slik at de kan få det med seg om de ikke skulle ha tid til å reise til Kristiansand (Intervju 1, 2, 3 og 4, Plattform, 2018). Koordinator oppsummerer dette fint:

«At vi her på Arkivet har det overordnede ansvaret gjør at informasjonsflyten er mye tydeligere og vi kommuniserer bedre, og på denne måten synkroniseres tiltakene» (Intervju 2, Plattform, 2018).

Avslutningsvis spurte vi deltakerne om de kunne påpeke noen styrker og utfordringer ved arbeidet, og om hva de trodde skulle til for å komme i mål. Av styrker blir effektivitet og innsikt i hverandres arbeid, gjensidig respekt, en tydelig plan og et klart mål, godt samarbeid, god kommunikasjon og informasjonsflyt og tilgang til ressurser, kompetanse og kostnadseffektivitet poengtert. SLT-koordinatorene legger til at en styrke er tilgjengeligheten til ressurspersoner og koordinator. Av utfordringer har deltakerne lite å påpeke, men koordinator nevner at det i oppstarten var utfordrende å overbevise alle om at dette arbeidet er viktig. Deltakeren påpeker derimot at de nå er forbi de største utfordringene. Når det gjelder hva deltakerne tenker skal til fremover for å komme i mål er ledelsen klare på at en må gå gradvis fremover, satse lokalt og fortsette å engasjere. SLT-koordinatorene tilføyer at informasjon er essensielt. En må tørre å snakke om ting (Intervju 1, 2, 3 og 4, Plattform, 2018).

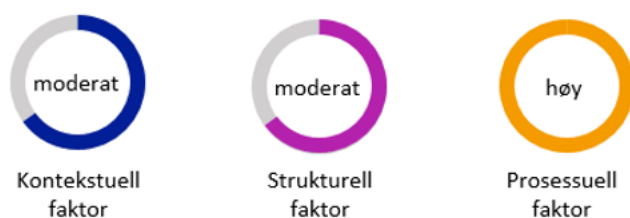
4.5.3.2 Oppsummering av Plattform

Nettverket krysser ingen sektorielle grenser, men hierarkiske og funksjonelle grenser. Det involverer ikke flere styringsnivå. De har utarbeidet en felles strategiplan, som samsvarer med høy grad av formalitet. Utover denne strategiplanen kommer det frem at kontakten innad i nettverket er uformelt preget. Graden av standardiserte regler og enigheter er relativt lav, noe som tyder på lavere grad av formalitet. På den annen side har nettverket klar oversikt over kontaktpersoner i organisasjonene. I kommunene er det SLT-koordinatorene som er tilknytningen til nettverket. På denne fronten er formaliteten høy. Plattform har en politisert styringsgruppe, og det påpekes at denne forankringen gir god gjennomslagskraft. Det er tydelig at den byråkratiske forankringen skaper koordinasjon mellom partene, noe koordinatoren ser ut til å forsterke. Her er autonomien med andre ord lav. Videre kommer det tydelig frem at relasjonene i nettverket er preget av tillit og frihet ovenfra. Tillit har blitt bygd opp over tid, mulig som følge av tydelige resultater. Deltakerne poengterer at alle tiltak og beslutninger blir tatt i fellesskap med kommune og politi, og eventuelt andre aktuelle instanser, i tråd med den lave autonomien. Rollene i nettverket er lite fastsatt og forhåndsbestemt, og samarbeid og dialog preger arbeidet. At SLT-koordinatorene

representerer kommunene i nettverket ser ut til å ha styrket koordinasjonen. Da visjonen og strategiplanen er godt forankret og flittig anvendt, samsvarer dette med høy grad av formalitet og lav grad av autonomi. Deltakerne ser ut til å prioritere arbeidet. Informasjonstilgangen i nettverket ser ut til å fungere godt, i samsvar med den lave autonomien. Dette gjelder også for ledelsen i nettverket:

«Deltakelse i nettverket krever lite av meg. I og med at vi har en koordinator som er så «på», trenger ikke dette å bli negativt» (Intervju 3, Plattform, 2018).

Basert på de empiriske funnene har vi plassert Plattform slik i den grafiske fremstillingen:



(Figur 6: Grafisk fremstilling av grad av koordinasjon: Plattform).

4.5.4 Helsenettverk Lister

Deltakerne forteller at det var Listerrådet som opprettet nettverket i 2008, i tråd med samhandlingsreformen. Tanken var at en skulle ligge i forkant av leveårsutfordringene. Deltakerne forteller videre at tanken bak var at en står sterkere sammen, da Lister består av seks små kommuner. Kommunene er presset på både tid og ressurser, så de anser samarbeid som en god løsning. I starten søkte de en rekke forskjellige prosjektmidler, og det ble etterhvert utarbeidet en strategisk plan. Prosjektene er tilknyttet de tre ulike fyrtårnene (folkehelse og levekår, velferdsteknologi og telemedisin, psykisk helse og rus). De har noen faste midler, men må ellers søke prosjektmidler. Utenom dette er det en fordelingsnøkkel som brukes for å fordele finansielle midler, da kommunene er svært ulike i størrelse (Intervju 1 og 2, Helsenettverk Lister, 2018).

4.5.4.1 Grad av koordinasjon

Helsenettverk Lister består som nevnt av Listerrådet, kommune- og bystyret, rådmannsutvalget, samhandlingskoordinatorerne i kommunene, Lister legeutvalg, Lister pårørende- og brukerutvalg og prosjekter innenfor fyrtårnene. Utenom dette har helsenettverket tilknytning til OSS (overordnet strategisk samarbeidsplan i sykehuset). Ellers er det andre relevante aktører involvert ved behov. Nettverket krysser ingen sektorielle grenser, da partene kun er offentlige aktører. Det krysser hierarkiske grenser, da fyrtårnene er «nederst» og Listerrådet, kommune- og bystyret og rådmannsutvalget er øverst. På den annen side sitter det representanter fra fylkeskommunene i AU (arbeidsutvalget), som nettverket har tilknytning til, men AU er ikke oppført i organisasjonskartet, og dermed anser vi ikke fylket som en direkte deltaker i nettverket. Det samme gjelder for sykehuset. Nettverket har et tett samarbeid med sykehuset, men sykehuset er ikke oppført som en deltaker i organisasjonskartet. På den måten er det ikke flere styringsnivå involvert, i tråd med vertikal spesialisering (Intervju 1 og 2, Helsenettverk Lister, 2018).

Da nettverket inkluderer alle områdene på helsefeltet i kommunen, krysser nettverket flere funksjonelle grenser, i de ulike fyrtårnene. At nettverket er såpass komplekst og politisk forankret skaper noen utfordringer, som deltakerne påpeker. Først og fremst er en utfordring å få informasjon forankret og spredd til kommunene. Det kan være en utfordring å få informasjonen gjennom mange ledd og holde seg oppdatert på hva som skjer på de ulike områdene, påpeker en deltaker. Det blir også nevnt at de seks deltakende kommunene har svært ulike behov, og at dette kan by på utfordringer. På den annen side føler de enkelte kommunene at de får godt utbytte av å delta i nettverket, og påpeker at en sammen er sterkere. Her refererer de blant annet til økt makt og myndighet. Når flere kommuner står sammen øker gjennomslagskraften (Intervju 1 og 2, Helsenettverk Lister, 2018). Da nettverket inkluderer flere politiske aktører er det politisk og hierarkisk forankret. Dette tyder på høy grad av formalisering. At partene opplever godt utbytte og økt gjennomslagskraft av å delta i nettverket tyder på lav grad av autonomi.

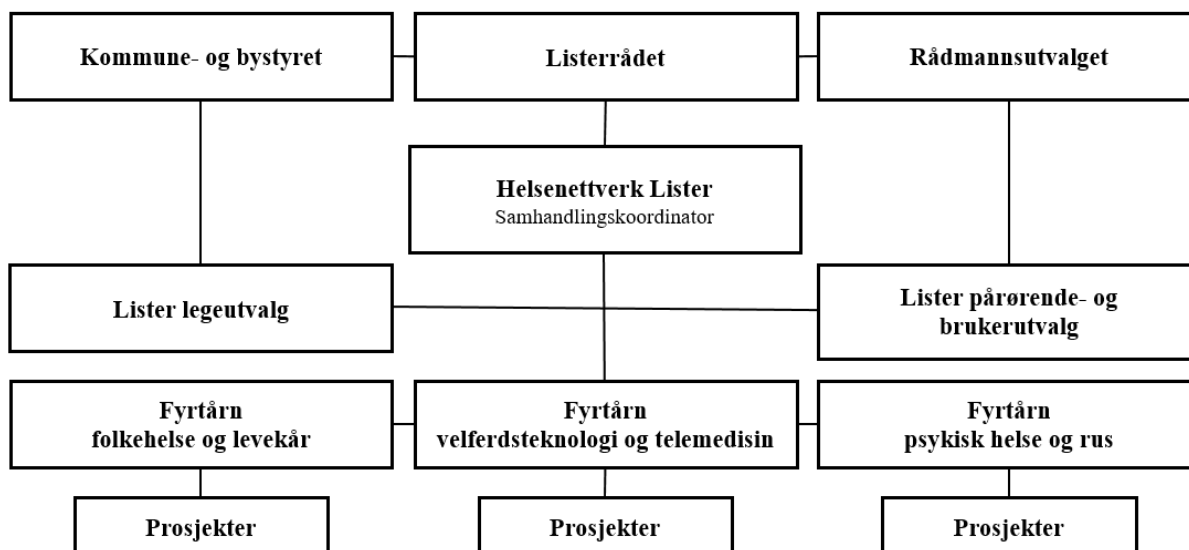
Når det gjelder grad av standardisering kommer det frem at nettverket har faste møter på styringsgruppenivå, seks til ni ganger i året etter behov, og at alle utover dette kan melde inn saker ved behov. Da det er seks ulike kommuner involvert i nettverket kan det å komme til enighet være utfordrende, sier den ene deltakeren. I tillegg foreligger det et tett samarbeid med sykehuset der delavtaler forhandles. Den ene deltakeren forteller at dette til tider er

utfordrende, men at de har opprettet faste møtepunkter for å gjennomgå prosedyrer, utfordringsbilde og løsninger, i tråd med formaliteten. Det kommer frem at dette har styrket samarbeidet. Det blir tydelig at nettverket er politisk forankret og at mye går på å forhandle prosjektmidler, spikre avtaler og komme frem til felles prosedyrer. Kontakten bærer preg av formalitet. Helsenettverket består av mange ulike parter innenfor forskjellige fagfelt, og det eksisterer ingen fastsatt oversikt over kontaktpersoner. Mye går gjennom koordinator, eller at en kjenner hverandre fra før av (Intervju 3, Helsenettverk Lister, 2018). Når det gjelder graden av standardisering påpeker en av deltakerne at nettverket ikke har utarbeidet noen rutiner for hvordan de skal utnytte kunnskapen de midlertidige ansatte tilegner seg gjennom prosjektarbeid:

«Når midlene forsvinner, forsvinner de ansatte, og så sitter ribba igjen» (Intervju 1, Helsenettverk Lister, 2018).

Videre forteller deltakeren at samhandlingskoordinatoren har blitt byttet ut flere ganger, og at dette har skapt utfordringer. Koordinatorene opparbeider seg mye kompetanse som forsvinner når de blir erstattet med en ny, og dermed blir det vanskelig å overta. Deltakeren gir uttrykk for at det her trengs større grad av standardisering. En annen deltaker poengterer også at nettverket er dårlige på evaluering og forbedring (Intervju 1 og 3, Helsenettverk Lister, 2018).

For å kunne diskutere de strukturelle elementene i nettverket har vi laget en illustrasjon av organisasjonskartet:



(Figur 7: Organisasjonskart Helsenettverk Lister)

Helsenettverk Lister består ikke av en enkel styringsgruppe, men av rådmannsutvalget, Listerrådet og kommune- og bystyret i toppen. Det er med andre ord byråkratisk og politisk preget. Det kommer frem fra deltakerne at de synes det er fint å kunne søke prosjektmidler, men at det å få implementert saker og komme i mål fungerer i varierende grad. Det blir lagt til at mye også fungerte bra før ting var satt i system. At både rådmannsutvalget og Listerrådet er involvert gjør at alt må vedtas politisk i de enkelte kommunestyrene. Dette kan være krevende, men skaper også et godt fundament, i tråd med den lave autonomien. Utover dette har de en koordinator som jobber fulltid i nettverket. I forbindelse med graden av styring og kontroll ovenfra svarer deltakerne at de synes de står relativt fritt i sine roller, så lenge de holder seg til sine retningslinjer og stillingsbeskrivelser. Da nettverket er politisk forankret er det mye som kommer ovenfra – fra staten (og sykehuset). Utover disse påleggene går resten på konsensus og forhandling rundt felles utfordringer. Dersom det er flere av kommunene som sliter med de samme tingene kan de gjennom nettverket gå sammen om å søke midler. Dette viser at de ulike partene benytter nettverket og ser nytteverdien. Flere av deltakerne trekker frem felles innkjøp som et eksempel (Intervju 3, Helsenettverk Lister, 2018). Det kommer frem at det er viktig hele tiden å vise til gevinster, da kommunene er presset på økonomi:

«Det er jo snakk om skattepenger, så en må hele tiden vise til gevinster. Får vi noe igjen for dette, eller tjener vi mer på å jobbe lokalt?» (Intervju 1, Helsenettverk Lister, 2018)

I tråd med nettverksledelsen har nettverket utarbeidet en felles strategiplan, men det jobbes for tiden med en ny plan. Det er i tillegg etablert ulike planer tilknyttet de forskjellige fyrtårnene. Planen er sterkt forankret:

«Vi er strukturerte på dette, og planene tas opp i Listerrådet, så hver kommune har vedtatt planen. Vi må vite hva vi vil, hvor vi skal og ha politisk godkjenning» (Intervju 3, Helsenettverk Lister, 2018).

I forhold til å spre budskapet om viktigheten av arbeidet til de involverte ser det ut til at kommunene selv ser og opplever nytteverdien av prosjektene. På tross av individuelle forskjeller ser det ut til at partene i nettverket jobber mot samme mål. Derimot påpeker koordinator at det nok er litt ulikheter i forhold til hvor mye en ønsker å få ut av nettverket. Noen er mest fokusert på erfaringsutveksling, mens andre er mer opptatt av samarbeid på store områder. På dette området virker det som at autonomien er noe høyere (Intervju 1, 2, 3 og 4, Helsenettverk Lister, 2018). En annen deltaker opplever at det jobbes mot samme mål, og at man blir heiet frem på tvers av kommunene og at de på denne måten drar hverandre opp:

«En trenger ikke å finne opp alt selv. Det tas også hensyn til ulikhetene i kommunestørrelse, at det er ulik kompetanse og at man kan etterspørre og få den informasjonen man trenger. Det deles tett mellom kommunene» (Intervju 4, Helsenettverk Lister, 2018).

Lederne av nettverket ser ikke ut til å ha hatt noen konkret strategi for å motivere de ansatte. Fokuset har vært på å jobbe med relasjoner og de tingene medlemmene synes er viktig. Så er det viktig å være lydhør overfor kommunalsjefene, forteller koordinator (Intervju 4, Helsenettverk Lister, 2018). Det kommer frem fra en annen deltaker at koordinator ved store saker har vært inne og informert kommunestyrene. Det ser ikke ut til å ha vært stor motstand i arbeidet rundt nettverket. De fleste er positive og ser nytten av arbeidet. Når det gjelder tilrettelegging for at partene kan treffes kommer det frem at det varierer hvem en samarbeider med, avhengig av prosjekter. Partene treffes fire ganger i halvåret, utenom møtene som går på spesifikke prosjekter. Innad i den ene kommunen kommer det også frem at den ene kommunalsjefen har ukentlige møter med enhetslederne, som tar ting videre. Som nevnt tidligere kan alle melde inn saker ved behov, så på den måten tilrettelegges det for dialog og

forhandling. Dette er i tråd med den høye graden av formalitet (Intervju 1, 2 og 3, Helsenettverk Lister, 2018).

Når det gjelder visjonen for arbeidet nevner alle deltakerne at samarbeid er nødvendig for å klare å utvikle seg og løse utfordringene, men de slet med å svare konkret på dette spørsmålet, og svarene var ganske ulike. Kommunene er små og det blir påpekt at en enklere får midler og prosjekter om en står sammen. Det er en enstemmig oppfatning blant deltakerne om at samarbeid er en god løsning på utfordringene de står overfor. Kommunene er presset på å utvikle nye og kostnadseffektive tjenester, og deltakerne påpeker at det er enklere å tenke nytt, dele erfaringer og skaffe midler sammen:

«Det er ikke alltid man lykkes med alt, men en kommer mye lengre med å spille på lag og dra hverandre frem» (Intervju 2, Helsenettverk Lister, 2018).

Det kommer frem at kommunene er under stort press og at nettverkssamarbeid er noe som må prioriteres:

«Kommunene er under press, så hvis vi vil så må vi prioritere, og da er det viktig at de prosjektene er en innertier. Statsbudsjettet for neste år er enda strammere. Jeg skal ned 2,9 millioner, samtidig som antallet brukere stiger med åtte prosent, så det sier seg selv at vi må bli bedre. Da er det gull å ha noen å kaste ball med, så nettverket er helt avgjørende» (Intervju 1, Helsenettverk Lister, 2018).

Flere deltakere påpeker at det er knapt med tid og at de som sitter i nettverket er tungt belastet med arbeid fra før av. På en annen side er de fleste villige til å prioritere dette arbeidet, og sitatet overfor bekrefter at partene utnytter og ser nytteverdien av nettverket, i samsvar med lav grad av autonomi.

Når det gjelder hvor ofte partene i nettverket kommuniserer, i tråd med tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt, så er dette på ukentlig basis. Det varierer hvor ofte og hvem en kommuniserer med. Noen kommuner kommuniserer mer enn andre. Utover møter går det meste av kommunikasjonen på e-post. Uavhengig av nettverket treffes partene på ulike arenaer, som kurs og møter. I forhold til informasjonstilgang, i tråd med kompleksiteten i nettverket, er det til tider veldig mye informasjon. Deltakerne påpeker at det derfor er fint å

ha en koordinator som kan svare på spørsmål og spre informasjon videre. Det kommer på den annen side frem at en av deltakerne kunne tenke seg mer helhet. Ting fremstår stykkevis og delt, som for eksempel når det gjelder ulike fagsystemer og meldingsutveksling mellom sykehuset og kommunene. Fragmentering gjør arbeidet krevende, og det er tydelig at det må prioriteres (Intervju 1, 2 og 3, Helsenettverk Lister, 2018). En annen deltaker bekrefter kompleksiteten i kommunikasjonsprosessene gjennom dette sitatet:

«Det med kommunikasjonen er litt vanskelig. Det avhenger veldig av de som sitter i helsenettverket hvilken informasjon de sprer ut til kommunene. Så det er en svakhet ved det: Hvilken informasjon de formidler videre, og om de gjør det» (Intervju 3, Helsenettverk Lister, 2018).

Sitatet overfor illustrerer at det på dette området foreligger lavere grad av formalisering, da kommunikasjonen noen ganger blir litt tilfeldig. En av deltakerne forteller at noe informasjon legges ut på hjemmesiden deres, men at hjemmesiden ser ut til å være lite brukt av folk ute i enhetene. Det er nok mest lederne som benytter seg av den (Intervju 3, Helsenettverk Lister, 2018). Koordinator nevner også hjemmesiden og bekrefter at den er lite brukt, og at de trenger et sted alle oppsøker, der alt av møtoreferater og informasjon om ting de jobber med kan være tilgjengelig (Intervju 4, Helsenettverk Lister, 2018). Dette tyder også på en lavere grad av formalisering og høyere grad av autonomi når det gjelder kommunikasjon og informasjonsflyt.

Da vi spurte deltakerne om styrker ved nettverksarbeidet påpekte de kompetanseheving, erfaringsutveksling og det å stå sterkere sammen, løfte hverandre opp og søke prosjektmidler sammen. Samarbeidet med sykehuset blir også påpekt som en fordel i arbeidet. Av utfordringer blir vanskeligheter rundt kommunikasjon og informasjonsflyt og å skulle samkjøre seks ulike kommuner med forskjellige behov og ønsker nevnt. En annen utfordring omhandler de mange midlertidige stillingene og prosjektene, som fører til lite stabilitet, da de ligger utenfor kommunene. Det er mange områder å ha oversikt over, og det kan lett gå litt fort i svingene, avslutter den ene deltakeren. Når det gjelder tanker om veien videre nevner den ene deltakeren at de gjerne skulle beholdt og hatt flere prosjektledere, så de slipper å lære opp nye på prosjekter hele tiden. Kommunen kunne eventuelt hatt egne prosjektarbeidere. Videre blir viktigheten av å kunne dele på tvers og være villige til å prioritere trukket frem. En annen deltaker poengterer også mangelen på gode kommunikasjonssystemer, så

informasjon lettere kan bringes videre (Intervju 1, 2, 3 og 4, Helsenettverk Lister, 2018). Den siste deltakeren påpeker at de nok har litt lett for å tenke «silos» på de ulike feltene, og at de nå står ved et veiskille hvor ting kanskje må endres på, grunnet de store omveltningene på helsefeltet:

«Vi må nok jobbe bedre på tvers, og utnytte ressursene på bedre måter» (Intervju 3, Helsenettverk Lister, 2018).

4.5.4.2 Oppsummering av Helsenettverk Lister

Nettverket krysser ingen sektorielle grenser, da partene kun er offentlige aktører. Det krysser hierarkiske og funksjonelle grenser, da organisasjonskartet er hierarkisk på den måten at fyrtårnene er «nederst» og Listerrådet, kommune- og bystyret og rådmannsutvalget er øverst, og da nettverket inkluderer alle områdene på helsefeltet i kommunen. Det krysser ingen grenser for styringsnivå. Den komplekse og politiske forankringen blir påpekt som en utfordring når det gjelder å forankre og spre informasjon. Da nettverket er politisk og hierarkisk forankret tyder dette på høy grad av formalisering. At partene føler sterkt utbytte og økt gjennomslagskraft av å delta i nettverket tyder på lav grad av autonomi. Det kommer frem at nettverket har faste møter, rundt seks ganger i året, og at alle ellers kan melde inn saker ved behov. Videre blir det tydelig at nettverket er politisk forankret og at mye går på forhandling av prosjektmidler, spikre avtaler og komme frem til felles prosedyrer. Kontakten bærer høyt preg av formalitet. På den annen side har de ingen fastsatt oversikt over kontaktpersoner. At både rådmannsutvalget og Listerrådet er involvert i nettverket gjør at alt må vedtas politisk i de enkelte kommunestyrene. Dette kan være krevende, men skaper også et godt fundament, i tråd med den lave autonomien.

I tråd med nettverksledelsen har nettverket utarbeidet en felles strategiplan, og kommunene ser nytteverdien av å delta i nettverket på tross av noen individuelle forskjeller, i samsvar med lav grad av autonomi. I forhold til informasjonstilgang, sett i sammenheng med kompleksiteten i nettverket, er det til tider veldig mye informasjon. Vanskeligheter rundt kommunikasjon og informasjonsflyt og å skulle samkjøre seks ulike kommuner med forskjellige behov og ønsker blir trukket frem som en utfordring. Det kommer også frem at en av deltakerne kunne tenke seg mer helhet. Arbeidet fremstår tidvis som stykkevis og delt. Dette tyder på en lavere grad av formalisering og høyere grad av autonomi, når det gjelder

kommunikasjon og informasjonsflyt. Den siste deltakeren påpeker at de nok har litt lett for å tenke «silos» på de ulike feltene. På tross av utfordringene rundt kommunikasjon og informasjonsflyt bærer nettverket likevel preg av høy koordinasjon samlet sett.

Basert på de empiriske funnene har vi plassert Helsenettverk Lister slik i den grafiske fremstillingen:



(Figur 8: Grafisk fremstilling av grad av koordinasjon: Helsenettverk Lister).

4.5.5 Regional koordineringsgruppe for e-helse og velferdsteknologi (RKG)

Deltakerne forteller at bakgrunnen for opprettelsen av RKG var at Agder gjennom mange år har jobbet med velferdsteknologi og trykghetsteknologi. Tanken er å koordinere seg mer for å få til gode innkjøp, felles standarder og felles teknologi, og de dannet dermed en gruppe – RKG – som ligger under rådmannsgruppen til regionplan Agder. Deltakerne forteller videre at nettverket ble opprettet med hensikt å forbedre kommunal forankring av prosesser som involverer innovasjon. Årsaken til opprettelsen var fragmentering – man så mange enkeltstående prosjekter i de ulike kommunene. Målet var å løfte Agder til et høyere nivå, der en tenker mer helhetlig og likt. Videre påpeker deltakerne at nettverket har som mål å bedre kommunal forankring og innovasjon. RKG koordinerer informasjon ut og tilbake når det gjelder nettverk som har med velferdsteknologi å gjøre. Kommunene har ulike utfordringer og er forskjellige i størrelse, men strukturen har som formål å tilrettelegge for god informasjonsflyt for de 30 deltakende kommunene. Når det gjelder finansiering går det meste på prosjektmidler og egeninnsats fra kommunene (Intervju 1 og 2, RKG, 2019).

4.5.5.1 Grad av koordinasjon

RKG er en del av et større nettverk som består av Sørlandstinget og Sørlandsrådet i toppen, rådmannsgrupper, helsenettverkene og fagutvalg, rådmannsgruppen Regionplan Agder, RKG

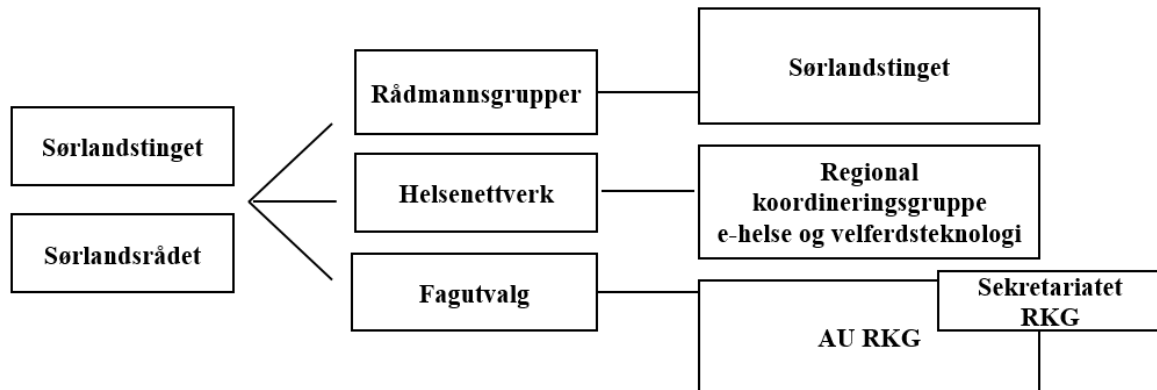
– som består av kommunalsjefrepresentanter fra de fem kommuneregionene, og Arendal og Kristiansand kommune, KS Agder og fylkesmannen, sekretariatet RKG og AU RKG. Nettverket krysser hierarkiske grenser grunnet den byråkratiserte oppbyggingen. Da fylkesmannen sitter i RKG besitter nettverket vertikal spesialisering. Sørlandstinget og Sørlandsrådet består også av aktører på fylkesnivå. Da nettverket er sentrert rundt velferd og teknologi, som er to ulike fagfelt, så krysser det funksjonelle grenser.

Nettverket krysser ingen sektorielle grenser. RKG er komplekst med en politisk og byråkratisk forankring, og dette skaper visse utfordringer, som en av deltakerne påpeker. Først og fremst gjelder utfordringene kommunikasjon, felles forankring og forståelse. Da det er mange ulike rutiner som skal være på plass, for eksempel i et tjenesteforløp når en person skal få en trygghetsalarm, så må det søkes om, forteller den ene deltakeren. Videre i den linjen går det til behandling, og så fattes det et vedtak. Et fjerde hjul her vil være en evaluering av hele prosessen. Med andre ord er det helhetstankegangen som er den store utfordringen, fordi en skal gjennom så mange ledd. Disse byråkratiske prosessene kan sees i sammenheng med den høye graden av formalitet i nettverket. Videre nevner deltakeren at en hemmende faktor er at små kommuner kan føle at de blir «styrt over». At mye legges sentralt kan påvirke innovasjonskapasiteten i de små kommunene. En annen deltaker påpeker på den annen side at de som sitter i sekretariatet er veldig flinke og jobber hardt. Det er mye kompetanse de klarer å knytte sammen grunnet oppbyggingen av nettverket (Intervju 1 og 2, RKG, 2019).

Nettverket har faste møter hver tredje uke i tillegg til faste møter i AU RKG. Det arrangeres også Skype-møter hvor kommunene kan koble seg opp dersom de ønsker det. Dette avhenger av tematikken. To av deltakerne poengterer likevel at det meste løses gjennom diskusjon og fakta-sjekking. Det foregår flere diskusjoner før og etter møter. Når det gjelder standardisering forteller en av deltakerne at det foreligger ulike maler til politiske saker inne på nettsiden deres. Blant annet dokumenter på hvordan man lager et vedtak og hvilke takster de andre kommunene bruker, i tråd med formaliteten. Utover de ulike gruppene og rådene har ikke nettverket noen faste kontaktpersoner i kommunene, men dette er noe de har fremmet som et forslag. At hver kommune har en fast kontaktperson og prosjektgruppe. En annen deltaker påpeker at en utfordring er de ulike modenhetsnivåene i kommunene i forhold til å gjøre implementeringer. De har gode strukturer i RKG for dette, men det er opp til den enkelte kommune om de har prioriterte ressurser og en god intern organisering. Dette tyder

på at nettverket er preget av lav standardisering, og dermed lav grad av formalitet på dette området. De ulike modenhetsnivåene og interne organiseringene mellom kommunene tyder på høy grad av autonomi på dette området (Intervju 1 og 3, RKG, 2019).

For å kunne diskutere de strukturelle elementene i nettverket har vi under laget en illustrasjon av organisasjonskartet til RKG:



(Figur 9: Organisasjonskart RKG)

I koordineringsgruppen (RKG) sitter kommunalsjef-representantene fra de fem kommuneregionene, og Arendal og Kristiansand kommune, KS Agder og fylkesmannen. I AU RKG sitter fem rådgivere for e-helse og velferdsteknologi som hver representerer egen region, leder for KomUT Agder, leder for «IKT referansegruppe Agder» og USHT Aust- og Vest-Agder.

RKG består som nevnt av flere organ, der rådmannsgruppen sitter på toppen. Videre er kommunalsjefene fra alle kommuneregionene, samt Arendal og Kristiansand kommune, KS Agder og fylkesmannen representert i koordineringsgruppen. Til slutt består RKG av sekretariatet og AU RKG (fagutvalg). Nettverket er byråkratisk og politisk forankret, i tråd med formaliteten. I sekretariatet sitter koordinator og leder, som begge jobber fulltid i nettverket. Deltakerne ser ut til å være fornøyde med nettverkets organisering, og påpeker gjennomføringsevne og forankring som to av nettverkets største styrker. Det ser ut til at deltakerne opplever stor grad av tillit og frihet i sine stillinger. Rollene er fastsatt i lav grad og deltakerne forteller at de bidrar der de kan ved behov, da nettverket besitter en rekke ulike kompetanser. Det ser også ut til å være liten grad av styring og kontroll ovenfra (Intervju 1 og

3, RKG, 2019). En av deltakerne sier at det går mer på innspill og tilbakemeldinger. Fokuset ser ut til å ligge på tilrettelegging av de ulike kommunenes behov:

«Det kan være utfordrende nok i seg selv når jeg sitter og jobber for åtte kommunalsjefer, så det er en balansegang. Hva kommunalsjefene forventer av meg kan også variere. Dette kan i perioder være veldig slitsomt» (Intervju 1, RKG, 2019).

På tross av mange ulike hensyn og behov i de forskjellige kommunene er en enstemmig oppfatning at strukturene er gjennomførte og helhetlige, og at de fungerer godt (Intervju 1, 2 og 3, RKG, 2019). Da rollene er fastsatt i lav grad og det ser ut til å være lite styring og kontroll ovenfra tyder dette på lav grad av formalitet. På den annen side er strukturen godt gjennomført og bidrar til å tilrettelegge for de ulike kommunenes behov.

Når det gjelder nettverksledelse kommer det frem at nettverket utenom sitt hovedmål har en strategiplan per prosjekt. Det endelige hovedmålet er at velferdsteknologi skal være implementert i alle kommunene innen utgangen av 2020. På vei mot dette målet har nettverket ulike delprosjekter, blant annet «en innbygger – en journal». Det er tydelig at partene i nettverket er motiverte til å jobbe sammen for å nå felles målsettinger. Det blir også påpekt at dette er noe brukerne etterspør mer og mer, og dermed ser kommunene også behovet for å gripe fatt i arbeidet rundt velferdsteknologi. En av deltakerne påpeker at det også er utfordringer her. Blant annet at det er mange gode kompetansepersoner i de enkelte kommunene, som skaper en del uenigheter i hva man foretar seg av beslutninger fordi det er flere ulike perspektiver.

Når det gjelder hvorvidt det tilrettelegges for at partene kan treffes blir det tydelig at det oppfordres til dialog og kompetansedeling. Det kommer frem at kommunene opplever stor nytte av å delta på nettverksmøtene. Det er lett å stille spørsmål, og få svar og innspill, og det er en sterk delingskultur, forteller deltakerne. Nettverksledelsen ser ikke ut til å ha hatt noen konkret ledelsesstrategi, da kommunene har sett behovet for å ta tak i arbeidet selv. På kommunenivå varierer ledelsesstrategiene. Noen har tatt i bruk incentiver, som for eksempel premiering for deltakelse på e-læringskurs som gjelder velferdsteknologi. Dette viser at kommunene til en viss grad jobber aktivt med å motivere. På ledernivå kommer det frem at strategien handler mye om å bygge opp tillit mellom kommunene og heie hverandre frem. En utfordring som blir trukket frem er hvem som skal være prosjekteiere av ulike prosjekter, da

dette avhenger av hvem som vil (Intervju 1, 2 og 3, RKG, 2019). Her virker ledelsen på sin side flinke til å tilpasse og tilrettelegge for de ulike kommunenes/regionenes ønsker og behov:

«Når vi snakker om hvem som vil være prosjekteiere av ulike prosjekter, så avhenger det litt av hvem som vil. Vi prøver å balansere litt med hvilke kommuneregioner som kunne tenke seg det» (Intervju 1, RKG, 2019).

Sett bort i fra ulike ønsker og behov mellom kommunene ser det ut til å ha vært lite motstand knyttet til nettverksarbeidet. Kommunene har sett et klart behov for å endre måten de jobber med tematikken på. Autonomien mellom kommunene ser ut til å bli balansert grunnet motivasjonen og enighetene i nettverket.

Når det gjelder klarhet for endring er den overordnede visjonen for nettverksarbeidet blant deltakerne relativt lik, men de vektlegger likevel ulike aspekter. Noen er mest fokusert på å jobbe for mer helhetlige IT-systemer med mindre fragmentering, mens andre har et mer overordnet fokus, for eksempel på næringsutvikling og økt koordinering i regionen, samt fokus på mer selvstendige brukere. Dette tydeliggjør noen av ulikhetene mellom partene, i samsvar med autonomien. Det er på den annen side tydelig at nettverkssamarbeid blir ansett som en god løsning på utfordringene på helse- og omsorgsfeltet:

«Eldrebølgen er ikke noe nytt. Vi har vært bakpå. Nå er vi frempå. Vi må levere bedre og mer bærekraftige tjenester, hvis ikke går vi i dunken. Norsk stat har ikke råd til å drifte helsetjenestene slik de driftes per i dag. Da går Norge konkurs. Noe må gjøres» (Intervju 1, RKG, 2019).

Dette sitatet får frem at kommunene opplever dette som noe de må ta tak i. Da vi spurte deltakerne om de er motiverte for å jobbe med tematikken svarer alle utelukkende at de ikke har noe valg, og hvorvidt de er motiverte eller ikke var ikke noe tema. De må gjøre noe. Derfor er de villige til å omfordele ressurser og satse på arbeidet. Det kommer også frem at dette er noe avhengig av ildsjeler i de ulike kommunene:

«Det avhenger også av at en har noen som brenner for sakene og pusher litt på. De har kompetansen til å gjøre det. Det er mange som er flinke til å motivere, så noen ildsjeler er viktig. Så blir de mer og mer klar over at de må» (Intervju 2, RKG, 2019).

At arbeidet er noe avhengig av ildsjeler i de ulike kommunene tyder på at nettverket er lite formalisert og preget av en høyere grad av autonomi på dette området.

I tråd med tillit, kommunikasjon og informasjonsspredning foregår det nettverksmøter hver tredje uke, utenom mer uformell kontakt på mail og telefon. En deltaker påpeker også at kommunene imellom kontakter hverandre ved behov. Når det gjelder tilgang til relevant informasjon kommer det frem at de fleste er svært fornøyde, men at de har noen utfordringer rundt deling av noen kartleggingsverktøy. Det jobbes med forbedringer her. De benytter ikke noe intranett, utover hjemmesiden, hvor de også har en intern versjon og Sharepoint. Det kommer frem at kommunene kan komme med innspill til RKG når det gjelder lokale utfordringer, og som nevnt oppfordres det til dialog i nettverket. Det virker som at deltakerne føler seg hørt og inkludert i beslutningsprosesser. Dette, sammen med tilliten mellom partene, blir også dratt frem som noen av styrkene til nettverket, noe som tyder på lav grad av autonomi (Intervju 1 og 2, RKG, 2019).

Da vi spurte deltakerne i nettverket om de kunne peke på noen styrker og utfordringer, blir gjennomføringsevne, kompetanseheving, kommunikasjon, forankring, god struktur og gode systemer for gevinstrealisering, felles anskaffelser og god koordinering trukket frem som styrker. Dette er alle elementer som tyder på høy formalitet. Av utfordringer blir modenhetsnivået i kommunene i forhold til å kunne gjøre implementeringer påpekt. Her er det variasjoner mellom kommunene. Videre blir infrastruktur, kommunikasjon og informasjonsflyt mellom kommunene og tid nevnt som de største utfordringene. Det blir tydelig at utfordringene omhandler autonomi mellom partene. Da vi spurte om hva deltakerne tenker skal til videre for å komme i mål trekker de frem helhetlig og oppdatert bruk av teknologien. Dette er spesielt viktig for å fremme gode kommunikasjonskanaler, legger deltakeren til. Videre blir bevisste og bestemte ledere som ikke er redde for å tenke nytt, forankring i toppen, hardt arbeid, gode samarbeidsstrukturer, klare mål, god informasjonsflyt og tillit nevnt som avgjørende faktorer for veien videre (Intervju 1, 2 og 3, RKG, 2019).

4.5.5.2 Oppsummering av regional koordineringsgruppe for e-helse og velferdsteknologi

RKG krysser hierarkiske grenser grunnet den byråkratiserte oppbyggingen. Da nettverket er sentrert rundt velferd og teknologi, som er to ulike fagfelt, krysser det også funksjonelle grenser. Nettverket krysser ingen sektorielle grenser eller styringsnivå. En utfordring i nettverket er helhetstankegang, da det består av mange parter og prosesser som skal gjennom mange ledd. Disse byråkratiske prosessene kan sees i sammenheng med den graden av formalitet i nettverket. Nettverket er preget av lav standardisering, da de ikke har faste kontaktpersoner i kommunene, i tråd med den lave graden av formalitet på dette området. De ulike modenhetsnivåene og interne organiseringene mellom kommunene tyder på høy grad av autonomi. Nettverket er på den annen side byråkratisk og politisk forankret, i tråd med formaliteten. Da rollene i nettverket er fastsatt i lav grad og da det ser ut til å være lite styring og kontroll ovenfra tyder dette på lav grad av formalitet. På en annen side er strukturen godt gjennomført og bidrar til å tilrettelegge for de ulike kommunenes behov.

Kommunene har sett et klart behov for å endre måten de jobber med tematikken på. Autonomien mellom kommunene ser ut til å bli balansert grunnet motivasjonen og enighetene innad i nettverket. Når det gjelder klarhet for endring er den overordnede visjonen for nettverksarbeidet blant deltakerne relativt lik, men de vektlegger likevel ulike aspekter. Dette tydeliggjør noen av ulikhetene mellom partene, i samsvar med autonomien. At gjennomføring er noe avhengig av ildsjeler i de ulike kommunene, tyder på at nettverket er lite formalisert og preget av en høyere grad av autonomi. Det blir tydelig at utfordringene i nettverket omhandler autonomi mellom partene. Det virker som at deltakerne føler seg hørt og inkludert i beslutningsprosesser. Dette, sammen med tilliten mellom partene, blir også dratt frem som noen av styrkene til nettverket. Dette tyder på lav grad av autonomi. I tillegg blir blant annet god struktur, felles anskaffelser og forankring nevnt som styrker. Dette er alle elementer som fremmer formalitet.

Basert på de empiriske funnene har vi plassert RKG slik i den grafiske fremstillingen:



(Figur 10: Grafisk fremstilling av grad av koordinasjon: Regional koordineringsgruppe for e-helse og velferdsteknologi).

5 Analyse

I denne delen vil vi knytte våre empiriske funn opp mot de gjennomgåtte teoretiske perspektivene i del to. Kapittelet beskriver og forklarer sammenhengen mellom teori og empiri, og undersøker i hvilken grad de teoretiske forventningene stemmer overens med våre faktiske funn. Vi vil ta for oss hver av de empiriske forventningene, for å undersøke hvorvidt de kan verifiseres eller falsifiseres.

Gjennom våre data har vi avdekket variasjon i koordinasjon mellom våre fire case. Dette illustreres gjennom de grafiske fremstillingene for grad av koordinasjon, hvor vi har skilt mellom de tre forklaringsfaktorene (kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer). Klimapartner scorer klart lavest på grad av koordinasjon, mens Plattform og Helsennettverk Lister scorer en del høyere. RKG er det nettverket med høyest grad av koordinasjon. Det foreligger også variasjon mellom de tre faktorene. Det var minst variasjon langs den kontekstuelle og strukturelle faktoren, og mest på den prosessuelle faktoren. Denne variasjonen vil bli ytterligere forklart gjennom analysen.

5.1 Om grenser for kompleksitet

H1: Jo mer kompleks nettverket er, desto lavere blir graden av koordinasjon.

Nettverksliteraturen er dominert av teorier om kompleksitet. Kompleksitet kan gjøre det svært vanskelig å forutse hvordan systemet vil opptre og hvilke utfall dette vil føre til (Klijn, 2014 og Hanf & Scharpf, 1978). Vi har i denne studien avdekket graden av funksjonell, hierarkisk og sektoriell kompleksitet. Dette har vi som nevnt målt gjennom å avdekke hvorvidt nettverket krysser disse grensene. Er det for eksempel flere sektorer involvert (ja eller nei)? Dette vil antas å henge sammen med graden av kognitiv kompleksitet, som omhandler begrenset rasjonalitet og analyseutfordringer. Tanken er at jo lavere nettverket scorer på den kontekstuelle faktoren, desto likere er partene, og dermed vil vi anta at de vektlegger og forstår informasjon mer samsvarende. Dersom partene for eksempel befinner seg innenfor samme fagfelt vil vi anta at kognisjonen og persepsjonen er samsvarende – de antas å befinne seg innenfor den samme kontekstuelle sfæren. Kompleksiteten vil med andre ord reduseres jo likere partene er, og jo færre aktører som er involvert. For å avdekke denne kompleksiteten vil den funksjonelle, hierarkiske og sektorielle kompleksiteten spille inn.

Som nevnt scorer Klimapartner lavt på den kontekstuelle faktoren. Dette er delvis fordi nettverket inkluderer både offentlig og privat sektor og flere ulike fagfelt. Nettverket er i tillegg politisk forankret, da det inkluderer fylkeskommunene. Nettverket krysser alle grensene for kompleksitet, men skiller seg ut når det gjelder ulikheten mellom de involverte partene. Det kommer frem at nettverket besitter stor faglig tyngde og kompetanse, men at antall medlemmer og faglig bredde gjør det utfordrende å følge opp alle medlemmene godt nok. Da nettverket scorer lavt samlet sett når det gjelder grad av koordinasjon, er den høye graden av kompleksitet en av årsakene til dette. I tråd med den kognitive kompleksiteten blir det synlig gjennom våre funn at nettverket ikke besitter felles problemdefinisjon og løsningsforståelse. Nettverket har ingen felles visjon og heller ikke ledelsen hadde utarbeidet noen konkrete mål, utover kommunikasjonsstrategien som det i dag jobbes med. De har heller ikke kommet til noen felles beslutninger når det gjelder hvordan de skal jobbe med klimautfordringene. Det er tydelig at silotankegang råder i nettverket, da partene ikke ser den fullverdige nytteverdien av å samarbeide om klimautfordringene. Funnene vi har gjort ser ut til å samsvare med den empiriske forventningen om at jo flere grenser for kompleksitet som krysses, desto lavere blir koordinasjonen.

Når det gjelder Plattform scorer de noe høyere på den kontekstuelle faktoren. Nettverket består av flere ulike fagfelt, og krysser ingen sektorielle grenser og styringsnivå. Derimot er nettverket hierarkisk forankret med rådmannsutvalget øverst i organisasjonskartet, etterfulgt av styringsgruppen. Selv om nettverket inkluderer flere fagfelt er det SLT-koordinatorene i de 30 kommunene som er nettverkets kontaktperson og bindeledd. SLT-koordinatorene jobber innenfor samme fagfelt (kriminalitetsforebygging), og på denne måten blir den funksjonelle kompleksiteten redusert. Utover SLT-koordinatorene, involverer nettverket politiet, NAV og Arkivet. Derimot blir det tydelig at de er samstemte når det gjelder felles problemdefinisjon og løsningsforståelse, i tråd med den kognitive kompleksiteten. Nettverket har utarbeidet en felles visjon og strategi. Visjonen og strategiplanen er godt forankret i nettverket, og gjennom SLT-koordinatorene som har spredd budskapet om arbeidet innad i de ulike kommunene. At nettverket har en felles visjon, strategi og opplevd nytteverdi av nettverket ser ut til å spille inn på den kontekstuelle faktoren og graden av koordinasjon samlet sett. Plattform scorer høyere totalt sett på graden av koordinasjon, i motsetning til Klimapartner som ikke hadde utarbeidet disse enighetene og denne nytteverdien. Det kan se ut som at dette er noe som spiller inn på variasjon i koordinasjon. Ut ifra dette er det tydelig at vår empiriske forventning samsvarer.

Helsenettverk Lister scorer rett under Plattform på den kontekstuelle faktoren. Nettverket består som nevnt av flere ulike fagfelt og hierarkiske grenser, men krysser ingen sektorielle grenser og styringsnivå. Det er de hierarkiske og funksjonelle grensene som gir sterkest utslag, da nettverket favner alle fagfeltene innenfor helse og velferd i kommunene, og da nettverket er politisk og hierarkisk forankret. Når det gjelder den kognitive kompleksiteten er det utarbeidet en felles strategiplan som er forankret i nettverket. Partene er relativt samkjørte når det gjelder felles mål og visjon, men det er noen ulikheter i forhold til hvor mye en ønsker å få ut av nettverket. Her er ikke den felles problemdefinisjonen og løsningsforståelsen like sterkt koordinert som hos Plattform. Selv om nettverkene scorer likt på denne faktoren, har Helsenettverk Lister en sterkere hierarkisk forankring. Dette gir derimot utslag på den strukturelle faktoren. Totalt sett scorer nettverket rett under Plattform og over Klimapartner på den samlede graden av koordinasjon. Da Helsenettverk Lister scorer høyt på graden av koordinasjon, stemmer vår empiriske forventning om at lavere grad av kompleksitet skaper høyere grad av koordinasjon.

RKG scorer høyere enn Helsenettverk Lister på den kontekstuelle faktoren. Nettverket krysser funksjonelle grenser, da det omhandler både velferd og teknologi. Det krysser også hierarkiske grenser og styringsnivå, da det har en byråkratisk oppbygging, hvor også fylkesmannen er involvert. Det krysser ingen sektorielle grenser. Det blir tydelig når det gjelder RKG at likhet mellom partene styrker den felles problemdefinisjons- og løsningsforståelsen. Nettverket har en felles overordnet visjon, selv om deltakerne vektlegger ulike aspekter. De har videre utarbeidet en strategiplan per prosjekt, og det er tydelig at deltakerne ser nytteverdien av å samarbeide om disse utfordringene. Nettverket scorer høyest på grad av koordinasjon totalt sett.

5.2 Om utarbeidelse av formelle regler og enigheter

H2: Nettverk som har utarbeidet formelle regler og enigheter vil bære preg av høyere koordinasjon.

Som nevnt er nettverk kjennetegnet av strategisk og institusjonell kompleksitet i tillegg til den kognitive. Strategisk kompleksitet handler som nevnt om forhandlingsprosessen som kreves i et nettverk, mens institusjonell kompleksitet handler om graden av felles enigheter og formaliteter (Klijn & Koppenjan, 2014). Felles regler og enigheter i nettverket kan

reducere kompleksiteten og forbedre samarbeidet. Som nevnt tidligere påpeker Jacobsen (2017) at samarbeid med høy grad av formalitet kjennetegnes av nedskrevne grunnleggende regler (kontrakter). For eksempel når det gjelder delegering av oppgaver og finansiering. Videre kjennetegnes slike samarbeid av et formelt system for samstyring og personer som er ansatt spesielt for samarbeidet, slik som en koordinator (Jacobsen, 2017).

I Klimapartner må alle medlemmene lage et årlig klimaregnskap, hvor det totale strømforbruket for virksomheten rapporteres. I tillegg kommer det frem at nettverket har et årlig partnernemøte. Nettverket har ikke opprettet noen faste kontaktpersoner, og det er heller ingen faste personer som jobber opp mot nettverket i de ulike organisasjonene. Kommunikasjonen virker mer tilfeldig og uformell. Graden av formalitet er med andre ord lav i Klimapartner. Som nevnt tidligere har ikke nettverket utarbeidet noen felles visjon og strategi, og dette kan sees i sammenheng med den strategiske kompleksiteten. Det blir tydelig at silotankegang råder i nettverket, og at dette skaper utfordringer rundt forhandling og det å komme til enighet. Graden av felles enigheter og prosedyrer er lav. På den annen side har nettverket en koordinator som jobber fulltid. Den lave scoren på den kontekstuelle faktoren og grad av koordinasjon totalt sett gjenspeiles i nettverkets lave grad av formalitet. Her ser den empiriske forventningen om at nettverk som har utarbeidet formelle regler og enigheter vil bære sterkere preg av koordinasjon ut til å stemme. Klimapartner bærer preg av lav koordinasjon samlet sett, og scorer lavt på formalitet.

Plattform scorer som nevnt høyere på den kontekstuelle faktoren. Nettverket har en klar oversikt over kontaktpersoner i organisasjonene. I kommunene er det SLT-koordinatorene som er tilknytningen til nettverket. Her er graden av standardisering høy. Kommunikasjonen er uformell, på tross av at nettverket har faste kontaktpersoner og en koordinator som de henvender seg til. Plattform har som nevnt utarbeidet en felles strategiplan som fungerer som en «tiltaksmeny». Tiltaksmenyen er basert på erfaringer og innspill fra flere aktører. Tanken var å gi medlemmene eierskap til planen, slik at den skulle bli benyttet. Sett i sammenheng med den strategiske kompleksiteten blir det tydelig at alle partene i nettverket har fått eierskap til planen og arbeidet som gjøres. Samlet sett scorer Plattform høyt på grad av formalitet. Nettverket har ikke utarbeidet noen nedskrevne grunnleggende regler for samarbeidet, selv om det er ansatt personer spesielt for nettverket, i dette tilfellet en koordinator. Plattform scorer høyere på den kontekstuelle faktoren enn Klimapartner, grunnet

graden av formalisering, da de har faste kontaktpersoner i nettverket og da de har forankret en plan som alle parter føler eierskap til.

Helsenettverk Lister scorer som nevnt likt som Plattform på den kontekstuelle faktoren. Når det gjelder graden av formalitet kommer det frem at nettverket har flere faste møter i løpet av året. De har blant annet et tett samarbeid med sykehuset, der de har opprettet faste møtepunkter for å gjennomgå prosedyrer, utfordringsbilder og løsninger. Da nettverket i stor grad er drevet av prosjekter handler det ofte om å forhandle seg frem til felles prosedyrer og avtaler. På dette området bærer nettverket preg av formalitet og strategisk kompleksitet. På en annen side består nettverket av flere ulike parter, men det er ingen fastsatt oversikt over kontaktpersoner. De har heller ikke utarbeidet noen rutiner for hvordan de skal utnytte kunnskapen de midlertidige ansatte tilegner seg gjennom prosjektarbeid. På disse områdene bærer nettverket preg av lav institusjonell kompleksitet, på tross av den hierarkiske og politiske forankringen, og at de har en koordinator som jobber fulltid i nettverket. Helsenettverk Lister scorer høyt på grad av koordinasjon totalt sett, i samsvar med den relativt høye graden av formalitet.

RKG har høyest score både på den kontekstuelle faktoren og på grad av koordinasjon totalt sett. Når det gjelder grad av formalitet har nettverket faste møter innenfor de ulike enhetene. Mye ser ut til å bli løst gjennom diskusjon. Her bærer nettverket preg av strategisk kompleksitet, da det er mye møtevirksomhet, diskusjon og forhandling. Nettverket har utarbeidet ulike maler til politiske saker på sin hjemmeside, noe som tyder på høy grad av formalitet. Derimot har ikke nettverket noen faste kontaktpersoner utover gruppene og rådene, men dette er noe de har fremmet som et forslag. Det foreligger variasjon i modenhetsnivå mellom de involverte kommunene, da noen er mer rustet for nettverkssamarbeid enn andre, så på dette området bærer nettverket preg av lav standardisering og høy grad av autonomi. Samlet sett scorer de likevel høyt på institusjonell kompleksitet og grad av formalitet. Da de også scorer høyest på koordinasjon samlet sett, ser dette ut til å samsvare med vår empiriske forventning.

5.2.1 Oppsummering av kontekstuell faktor

Når det gjelder H1 samsvarer funnene hos Klimapartner med den empiriske forventningen om at jo mer komplekst nettverket er, desto svakere blir koordinasjonen. I motsetning til

Klimapartner, scorer Plattform høyere totalt sett på graden av koordinasjon, og det kan se ut som at dette er noe som spiller inn på variasjon i koordinasjon. På bakgrunn av dette blir det tydelig at vår empiriske forventning samsvarer. Det eksisterer ingen variasjon langs den kontekstuelle faktoren mellom Plattform og Helsenettverk Lister. Nettverkene scorer likt, bortsett fra at Helsenettverk Lister får et poeng grunnet fokuset på forhandling, mens Plattform får poeng grunnet de definerte kontaktpersonene. Totalt sett scorer Plattform høyere på den samlede graden av koordinasjon enn både Helsenettverk Lister og Klimapartner. Da både Plattform og Helsenettverk Lister scorer høyt totalt sett på graden av koordinasjon, stemmer vår empiriske forventning om at lavere grad av kompleksitet skaper sterkere koordinasjon. RKG scorer høyest både på den kontekstuelle faktoren og på grad av koordinasjon totalt sett. Her er det tydelig at den kontekstuelle faktoren har en innvirkning på grad av koordinasjon, og at funnene er i tråd med de empiriske forventningene. På bakgrunn av dette kan vår empiriske forventning verifiseres.

Videre viser H2 hos Klimapartner at den lave scoren på den kontekstuelle faktoren og grad av koordinasjon gjenspeiles i nettverkets lave grad av formalitet. Dette støtter den empiriske forventningen om at nettverk som har utarbeidet formelle regler og enigheter vil bære sterkere preg av koordinasjon. Plattform scorer høyere på den kontekstuelle faktoren enn Klimapartner, delvis grunnet graden av formalisering. De har faste kontaktpersoner i nettverket og har forankret en plan som alle parter føler eierskap til. Plattform sin høye score på grad av koordinasjon ser ut til å samsvare med scoren på grad av formalitet, i tråd med den empiriske forventningen. Helsenettverk Lister scorer også høyt på grad av koordinasjon totalt sett, i samsvar med den høye graden av formalitet. Til slutt scorer RKG høyt på institusjonell kompleksitet og grad av formalitet. Da de også scorer høyest på koordinasjon samlet sett, ser dette ut til å samsvare med vår empiriske forventning. Vår empiriske forventning om at nettverk som har utarbeidet formelle regler og enigheter vil bære høyere preg av koordinasjon ser ut til å stemme. Funnene av H1 og H2 gir samlet sett et bilde av at den kontekstuelle faktoren spiller inn på variasjon i koordinasjon i nettverk. Det er graden av standardiserte regler og enigheter som gir størst utslag. Dermed ser teoriene vedrørende kompleksitet og standardisering ut til å være gyldige.

5.3 Om horisontal og vertikal spesialisering

H3: Jo mer horisontalt spesialisert nettverket er, desto svakere koordinert er partene.

H4: Jo sterkere vertikalt spesialisert nettverket er, desto sterkere koordinert er partene.

Organisering skjer som nevnt ved ulike grader av og former for spesialisering og samordning. Viktige elementer når det gjelder strukturen i et nettverk er som nevnt vertikal og horisontal spesialisering. Vertikal spesialisering dreier seg om graden av autonomi til ledelsen i nettverket, og om arbeidsdelingen på tvers av hierarkiske nivåer innenfor eller mellom organisasjoner (Egeberg & Trondal, 2018). Horisontal spesialisering uttrykker på sin side hvordan partene i nettverket og ulike utfordringer og policyområder kobles sammen eller kobles fra hverandre. Hvordan nettverket organiseres blir essensielt for autonomien (Egeberg & Trondal, 2018). En viktig faktor med tanke på grad av koordinasjon er hvem representantene i et eventuelt styre er og hvem de representerer (Egeberg & Trondal, 2018). Som tidligere påpekt er vi her opptatt av hvorvidt nettverket har utarbeidet en struktur for samarbeidet, og hvem som er inkludert i de ulike enhetene. Da både H3 og H4 omhandler grad av vertikal og horisontal spesialisering, har vi valgt å se disse under ett.

Når det gjelder Klimapartner har de en enkel organisering, sett i sammenheng med de andre nettverkene. Strukturen er lett forankret med fylkeskommunene på toppen, styret med fire fra hver sektor, hvor de fleste avgjørelser tas, prosjektgruppe og medlemmene nederst. Da fylkeskommunen er involvert i organisasjonskartet som øverste nivå besitter nettverket vertikal spesialisering. Deltakerne forteller at førstelinjen har lite standardisert tilknytning til nettverket. Det går mye på engasjement for tematikken og hvor du jobber i bedriften, om det blir aktuelt å engasjere seg og delta eller ikke. Dette, sammen med at nettverket ikke har utarbeidet noe organisasjonskart, tyder på horisontal spesialisering, da partene oppfører seg som selvstendige enheter. I forbindelse med klimaregnskapet påpeker deltakerne at det i kommunene må tilrettelegges bedre, og at det ideelt sett burde vært pålagt fra staten å jobbe med klimaproblematikk. Dette ser ut til å styrke tendensene av horisontal spesialisering i nettverket. Videre blir det tydelig at lederne i nettverket har fleksibilitet i sine roller, på tross av noen forventede oppgaver. At rollene i nettverket er fastsatt i lav grad svekker den vertikale spesialiseringen.

Til slutt vil vi i denne sammenheng påpeke at deltakerne ikke ser ut til å ha reflektert særlig rundt nettverkets organisering. De har ikke utarbeidet noe organisasjonskart, noe som kan ha påvirket graden av validitet i våre funn. Utenom koordinatoren har ikke Klimapartner noen faste personer som jobber opp mot nettverket, de har en enkel organisering (på tross av fylkeskommunenes involvering), og de nevner selv at de savner en mer vertikal struktur (pålegg ovenfra). Dette blir synlig gjennom den strukturelle faktoren i den grafiske fremstillingen av grad av koordinasjon. Her scorer de lavest av alle nettverkene. Vår generelle oppfatning av nettverket er som nevnt at de er preget av silotankegang, som også kommer til syne gjennom graden av kompleksitet i form av ulikhet mellom partene. Partene ser ikke ut til å føle noen særlig tilknytning til sekundærstrukturen. Dette gjenspeiles også i den svake graden av koordinasjon totalt sett. Den empiriske forventningen om at horisontal spesialisering vil svekke graden av koordinasjon ser basert på dette ut til å stemme. Dermed stemmer også hypotesen om at vertikal spesialisering vil styrke koordinasjonen. På tross av at nettverket har en organisering for nettverkssamarbeidet, så er strukturen relativt enkel. Sett i sammenheng med de andre nettverkene skiller Klimapartner seg ut med bare fire enheter i organisasjonskartet. På den måten heller strukturen mot en horisontal spesialisering, og den empiriske forventningen ser ut til å stemme.

Plattform består som nevnt av politimester, leder RMU, regiondirektør KS, direktør for Arkivet og rådmannen i Kristiansand. Styringsgruppen er med andre ord politisk forankret, og deltakerne rapporterer at dette bidrar til å byråkratisere nettverket. Samtidig blir det enklere å gjennomføre prosedyrer, fordi de har forankring i toppen. Det ser ut til at nettverket har en god dynamikk og samarbeids- og delingskultur, og at dette har skapt tillit mellom partene, delvis fordi deltakerne har fått lov til å påvirke nettverkets struktur og etablering. Basert på dynamikken i strukturen heller dette mer mot en vertikal spesialisering. Det blir tydelig at partene i nettverket har stor tillit til hverandre og inkluderer hverandre i beslutningstaking og forhandlinger. Dette viser at de er sterkt koordinert, i tråd med den vertikale spesialiseringen. Strukturen ser ut til å tilrettelegge for tillit, inkludering og samarbeid. Videre har Plattform en koordinator som jobber fulltid i nettverket, som deltakerne ser ut til å ha stor nytte av. Koordinatoren styrker strukturen, fordi den knytter partene sammen og styrker forankringen i nettverket i tråd med organiseringen.

Et interessant funn er at deltakerne ser ut til å kjenne på stor frihet i sitt arbeid, på tross av den politiske og hierarkiske forankringen. I det tradisjonelle byråkratiet vil de ulike enhetene

være i et typisk «ovenfra-og-ned»-forhold, mens enhetene i dette nettverket oppfører seg som at de er på lik linje. Dette er også tydelig på ledernivå, hvor det kommer frem at relasjonene er preget av frihet og tillit ovenfra, så lenge de forholder seg til sine retningslinjer. Deltakerne poengterer at alle tiltak og beslutninger blir tatt i fellesskap med kommune, politi og andre potensielle instanser, og at dette er et tillitsforhold de har bygget opp over tid. Videre er rollene i nettverket lite fastsatt og forhåndsbestemt, og det er samarbeid og dialog som preger arbeidet. Et annet strukturelt moment som styrker koordinasjonen er at det er SLT-koordinatorene som representerer kommunene i nettverket. Da de tilhører samme kontekstuelle omgivelser er det lettere for dem å forholde og relatere seg til hverandre. Som den grafiske fremstillingen av grad av koordinasjon illustrerer scorer Plattform høyere enn Klimapartner på den strukturelle faktoren. De scorer også høyere på graden av koordinasjon totalt sett. Dette bidrar til å verifisere hypotesen om at vertikal spesialisering skaper større grad av koordinasjon. Plattform har utarbeidet en gjennomtenkt struktur for nettverkssamarbeidet, og det ser ut til å ha gjort enhetene mer koordinert.

Helsenettverk Lister har en mer kompleks organisering enn de to foregående nettverkene. Nettverket består som nevnt ikke av en enkel styringsgruppe, men av rådmannsutvalget, Listerrådet og kommune- og bystyret i toppen. Videre består nettverket av to brukerutvalg og fyrtårnene med sine prosjekter. Nettverket er med andre ord politisk forankret og byråkratisert, og det blir påpekt av deltakerne at dette kan gjøre implementering og måloppnåelse utfordrende. At mye vedtas politisk i de enkelte kommunestyrene er et annet element som kompliserer nettverkets arbeid. På den annen side kommer det frem at en av nettverkets styrker er dets godt forankrede struktur, som ser ut til å skape et velfungerende fundament. Da nettverket bærer preg av vertikal spesialisering gjør dette at partene kan samle sine ressurser, få tiltak forankret og stå sterkere sammen. Med andre ord ser det ut til at den vertikale spesialiseringen styrker koordinasjon. På tross av den vertikale spesialiseringen virker det som at deltakerne opplever stor frihet i sine roller. Likevel er det tydelig at partene i nettverket ser nytteverdien og benytter seg av sekundærstrukturen. At de benytter seg av nettverket på denne måten, samtidig som de har en viss frihet tilknyttet arbeidet tyder på motivasjon, som i sin tur kan indikere koordinasjon.

Da forhandling og konsensus preger samarbeidet tyder dette på at tillit og inkludering er verdier som verdsettes i nettverket. Igjen ser strukturen ut til å skape koordinasjon mellom partene. Deltakerne rapporterer at dersom flere av kommune har noen av de samme

utfordringene, kan de gjennom nettverket gå sammen om å søke midler. Her blir det igjen tydelig at de ser og utnytter sekundærstrukturen, som i sin tur ser ut til å skape høy grad av koordinasjon. En årsak til dette kan være strukturen som knytter de seks kommunene sterkere sammen, slik at de på den måten ser det potensielle utbytte i å løse utfordringer sammen. Her er det viktig å påpeke at andre faktorer, som for eksempel kommunestørrelse, kan spille inn. Videre blir det stadig trukket frem at kommunene er presset på økonomi og at de hele tiden må vise til gevinster. Det blir tydelig at deltakerne er opptatt av å søke felles prosjektmidler, men hvorvidt de gjør dette av egeninteresse, i tråd med økt makt og myndighet og ressurser til egen kommune, eller av et genuint ønske om å løse utfordringer på helsefeltet, er uvisst. Dette kan være elementer som presser kommunene til å samarbeide på nye og mer komplekse måter. Uavhengig av kommunenes intensjon bak samarbeidet scorer Helsenettverk Lister høyt på grad av koordinasjon, og likt som Plattform og høyere enn Klimapartner når det gjelder den strukturelle faktoren. De har en byråkratisk og forankret struktur, bestående av flere enheter. Videre har de en koordinator, politisk forankring og fokus på felles forhandling og prosedyrer. Her er det tydelig at den empiriske forventningen om at vertikal spesialisering skaper sterkere koordinasjon, stemmer.

RKG har i likhet med Helsenettverk Lister en kompleks struktur, bestående av flere organ, der rådmannsgruppen sitter i toppen. Da alle kommunalsjefene fra kommuneregionene, samt Arendal og Kristiansand kommune, KS Agder og fylkesmannen er representert i koordineringsgruppen, er nettverket politisk og hierarkisk forankret. Nettverket har to personer (koordinator og leder av sekretariatet RKG) som jobber fulltid. Gjennomføringsevne og forankring blir påpekt som to av nettverkets styrker, og dette tydeliggjør at deltakerne er fornøyde med organiseringen. Videre opplever deltakerne frihet og tillit i sine stillinger, og rollene er fastsatt i lav grad. Deltakerne forteller at de bidrar der de kan ved behov. Samtidig opplever partene i nettverket høy grad av motivasjon, og at samarbeid er viktig for å nå felles målsettinger. Videre ser det ut til å være liten grad av styring og kontroll ovenfra, og mye ser ut til å være basert på innspill og tilbakemeldinger.

En interessant observasjon er at strukturen er vertikalt spesialisert, samtidig som deltakerne kjenner på en frihet i sine roller og lite styring og kontroll ovenfra. Deltakerne forteller videre at mye av fokuset i nettverket dreier seg om å tilrettelegge for de ulike kommunenes behov. Selv om det blir påpekt at dette til tider kan være utfordrende, kan denne tilretteleggingen være en av årsakene til samarbeidsviljen og motivasjonen hos kommunene. Strukturen er

godt gjennomført, og bidrar til at nettverket enklere kan tilrettelegge for de ulike kommunenes behov. Nettverket scorer høyest totalt sett på grad av koordinasjon og på den strukturelle faktoren. Den empiriske forventningen om at vertikal spesialisering skaper sterkere koordinasjon ser ut til å stemme.

5.4 Oppsummering av strukturell faktor

I forhold til H3 og H4 ser disse empiriske forventningene ut til å stemme. Sett i sammenheng med de andre nettverkene skiller Klimapartner seg ut med bare fire enheter i organisasjonskartet. De har heller ikke utarbeidet noe organisasjonskart for nettverket, så struktur er ikke noe de har reflektert mye over. Partene ser ikke ut til å føle særlig tilknytning til sekundærstrukturen. Dette gjenspeiles også i den svake graden av koordinasjon totalt sett. Vår generelle oppfatning av nettverket er som nevnt at det er preget av silotankegang. Dette gjør seg synlig gjennom den strukturelle faktoren i den grafiske fremstillingen av grad av koordinasjon. Her scorer de lavest av alle nettverkene. Den empiriske forventningen om at horisontal spesialisering vil svekke graden av koordinasjon ser basert på dette, ut til å stemme.

Når det gjelder Plattform har nettverket i første omgang en god dynamikk og samarbeids- og delingskultur. Koordinatoren i nettverket ser ut til å styrke strukturen. Et annet strukturelt moment som ser ut til å ha denne effekten er at det er SLT-koordinatorene som representerer kommunene i nettverket. Som nevnt sier litteraturen at de enhetene som oppfattes å tilhøre samme enhet forventes å være sterkere koordinert. Dette er SLT-koordinatorene et godt eksempel på. Som den grafiske fremstillingen av grad av koordinasjon illustrerer scorer Plattform høyere enn Klimapartner på den strukturelle faktoren. De scorer også høyere på graden av koordinasjon totalt sett. Dette bidrar til å verifisere hypotesen om at vertikal spesialisering skaper større grad av koordinasjon.

Helsenettverk Lister bærer preg av vertikal spesialisering, noe som bidrar til at partene kan samle sine ressurser og på denne måten få tiltak forankret. Nettverket scorer samlet sett høyt på grad av koordinasjon, og høyere enn Klimapartner og likt med Plattform når det gjelder den strukturelle faktoren. De har en byråkratisk og godt forankret struktur, bestående av flere enheter. Videre har de en koordinator, politisk forankring og fokus på felles forhandling og

prosedyrer. Her ser det ut til at den empiriske forventningen om at høy grad av vertikal spesialisering skaper sterkere koordinasjon stemmer.

Da gjennomføringsevne og forankring blir påpekt som to av RKG sine styrker, blir det tydelig at deltakerne er fornøyde med organiseringen. Videre opplever deltakerne frihet og tillit i sine stillinger, og rollene deres er i lav grad fastsatt. Strukturen ser ut til å bidra til at nettverket enklere kan tilrettelegge for de ulike kommunenes behov. Nettverket scorer høyest totalt sett på grad av koordinasjon og på den strukturelle faktoren. Dermed ser den empiriske forventningen om at vertikal spesialisering skaper sterkere koordinasjon ut til å stemme. Slik kan både H3 og H4 verifiseres, og sies å spille inn på variasjon i koordinasjon i nettverk. Horisontal spesialisering uttrykker hvordan partene i nettverket og ulike utfordringer og policyområder skal kobles sammen eller kobles fra hverandre. Koblingen kan variere fra en løs kobling til sterk integrering. I denne sammenheng viser våre data at løs kobling samsvarer med lav grad av integrasjon, slik Klimapartner er et eksempel på.

Den tradisjonelle organisasjonslitteraturen påpeker at vertikal spesialisering vanligvis øker avstanden mellom enhetene. Som nevnt var vi opptatt av hvorvidt partene i nettverket hadde utarbeidet en struktur for samarbeidet og hvor byråkratisk og politisk forankret strukturen er. Våre data viser derimot at vertikal spesialisering ser ut til å styrke koordinasjonen i nettverk. Det påpekes videre i litteraturen at en må tenke nytt om organisatorisk design i nettverk, men som nevnt fant vi at de tradisjonelle strukturmekanismene ser ut til å styrke koordinasjonen. Så hvorvidt en faktisk må tenke nytt om organisatorisk design i nettverk er et interessant forskningsspørsmål.

5.5 Om nettverksledelse

H5: De nettverkene som har en nettverksleder (en leder som definerer oppgaver, ansvar og deltakere, tilrettelegger for at partene kan møtes og forhandle) vil bære preg av høyere koordinasjon.

Nettverksledelse kan sees i sammenheng med graden av kompleksitet i nettverket. Ledelsen kan påvirke kompleksiteten ved å initiere og styrke interaksjonen, tilrettelegge for samhandling og håndtere eventuell konflikt (Koppenjan & Klijn, 2014). Som vi har vært inne på tidligere har Koppenjan og Klijn (2014) utviklet fire karakteristikk som kjennetegner

god nettverksledelse. Det handler om å definere oppgaver og ansvar. Videre må deltakerne identifiseres (Koppenjan & Klijn, 2014 og Agranoff & McGuire, 2001). For å effektivisere nettverket vil en viktig oppgave for nettverksledelsen være å introdusere nye aktører ved behov (Agranoff & McGuire, 2001). Videre påpekes det at det må opprettes felles arenaer der partene kan møtes og at det må tilrettelegges for forhandling (Koppenjan & Klijn, 2014). Som nevnt viser den nyeste forskningen at å innføre strategier for nettverksledelse bidrar til bedre prestasjon i nettverket (Koppenjan & Klijn, 2014).

Klimapartner har ikke vedtatt noen felles strategiplan for nettverket, i tråd med den lave graden av formalitet og høye graden av autonomi. Det kommer frem fra deltakerne at det er lite individuell oppfølging i nettverket. Dette tyder på svak nettverksledelse, som kan bidra til å forsterke silotankegangen. På den annen side har nettverksarbeidet gitt resultater.

Deltakerne forteller at de siden 2009 har halvert klimautslippene sine hvert år. To av deltakerne opplever at medlemmene jobber mot felles målsettinger, primært grunnet det pålagte klimaregnskapet. Klimapartner er det eneste nettverket som har pålagt medlemmene sine slik konkret rapportering, noe som kan ha spilt inn på motivasjon og engasjement rundt arbeidet. På den annen side er ikke klimaarbeid en lovpålagt oppgave for verken kommunene eller bedriftene. På tross av at to av medlemmene opplever at det jobbes mot felles mål, kom det senere frem at veien til målet er uklar og at ambisjonsnivået mellom organisasjonene varierer.

Flere av deltakerne bekrefter at det er uenighet rundt hvor høyt ambisjonsnivået skal være og hvordan en skal jobbe for å komme i mål. Det blir rapportert gjennom intervjuene at mye av arbeidet er basert på ildsjeler, og at noen kommuner har høyere ambisjoner enn andre. At gjennomføringen av klimaarbeid er mye basert på ildsjeler kan være et tegn på at tanker om målsetting og ambisjonsnivå varierer. Da nettverket er svakt på individuell oppfølging og ikke ser ut til å tilrettelegge etter ulike virksomheter, ønsker og behov, scorer nettverket lavt på delegering av oppgaver og ansvar. Koppenjan og Klijn (2014) påpeker også at en av lederens oppgaver er å skape en felles måloppnåelse. Gjennom våre data blir det tydelig at nettverksledelsen ikke har lyktes med dette hos Klimapartner. Lederen sier også selv at målene i nettverket ikke er tydelige nok, og dette på tross av at partene virker motiverte. Det kommer frem fra medlemmene at de ikke ser helt tydelig hvordan de skal gripe fatt i tematikken. Dette er noe nettverksledelsen er klar over og jobber med å forbedre.

På den annen side fikk vi motstridende svar når det gjaldt denne tematikken. Det blir først påpekt at medlemmene er motiverte til å jobbe mot felles målsettinger, men på den annen side kommer det frem fra en deltaker at flere medlemmer har meldt seg ut av nettverket fordi de ikke opplever nytteverdi. Deltakerne forteller videre at en av årsakene til dette er at mange har gode interne rutiner i egen organisasjon fra før av, samt manglende ressurser til å delta på arrangementer. Her vil vi i første omgang påpeke at det var de private bedriftene som ikke opplevde nytteverdi, mens det er mer basert på ildsjeler i kommunene, da det ikke er pålagt ovenfra. Klima er et viktig samfunnsoppdrag for begge sektorer (Stortinget og Regjeringen, 2017), men fordi konkurranseaspektet står sentralt i privat sektor, er det rimelig å anta at bedriftene har mer å «tape» ved å melde seg ut av nettverket, enn en offentlig aktør hvor dette ikke er pålagt å arbeide med. At medlemmene ikke ser nytteverdien og melder seg ut kan skyldes svak nettverksledelse, da en viktig jobb for ledelsen er å spre budskapet om viktigheten av arbeidet.

Når det gjelder tilrettelegging hos nettverksledelsen for at partene kan treffes kommer det frem at det inviteres til månedlige arrangementer, i tillegg til faste kurs og møter. Derimot er det få av medlemmene som prioriterer samlingene. Dette handler for noen delvis om den lange reiseveien til Kristiansand, men også at medlemmene ikke ser nytten av deltakelse på arrangementene. Koppenjan og Klijn (2014) påpeker at to av ledelsens viktigste oppgaver er å tilrettelegge for at partene kan treffes og forhandle. Her er det igjen tydelig at ledelsen ikke har klart å spre budskapet om viktigheten rundt å delta på arrangementene, og at de ikke oppleves som interessante nok. En annen utfordring som blir påpekt er den manglende evnen til å tilrettelegge for felles møtearenaer for å skape en felles forståelse mellom partene. Videre påpeker deltakerne at bedriftene kommuniserer sjeldent og bruker hverandre lite. I følge Koppenjan og Klijn (2014) er dette et tegn på svak nettverksledelse. I forhold til den empiriske forventningen oppfyller ikke Klimapartner noen av kriteriene for nettverksledelse. Da de scorer lavest på koordinasjon og lavt på den prosessuelle faktoren, ser den empiriske forventningen om at de nettverkene som har en nettverksleder vil bære preg av høyere grad av koordinasjon i nettverket ut til å stemme. Basert på dette ser det ut til at ledelse kan være med på å forklare variasjon i koordinasjon i nettverk.

I motsetning til Klimapartner har Plattform en godt forankret strategiplan, bestående av konkrete tiltak, tilpasset de ulike kommunene. Det blir tydelig at ledelsen har klart å spre budskapet om viktigheten av arbeidet. En av deltakerne påpeker at mange til å begynne med

var skeptiske til å jobbe med tematikken, men at dette endret seg etter å ha delt erfaring, tiltak og sett effekter. Da forebyggingsarbeid ikke er en lovpålagt oppgave for kommunene på samme måte som for eksempel helse og velferd, er det mer sannsynlig at dette engasjementet skyldes ledelsen, enn at de ansatte selv har sett og følt på behovet. Dette også fordi det blir tydelig at ledelsen har hatt en klar strategi for å motivere partene. Medlemmene opplever at de jobber mot felles mål, og ser viktigheten av å jobbe proaktivt med forebygging av radikalisering og ekstremisme. Å motivere de ansatte er et viktig kriterium for nettverksledelse (Koppenjan & Klijn, 2014), og Plattform ser ut til å innfri på dette kriteriet.

Plattform har siden oppstarten vært bevisste på å sette realistiske mål og ikke spre forventninger om ting de ikke kan levere på. De har også vært bevisste på å inkludere alle de deltagende partene i arbeidet for å skape et eierforhold. Det blir tydelig at strategien har vært klar. Strategien ser ut til å ha fungert godt ettersom de har fått med seg alle de 30 kommunene i Agder. Når det gjelder tilrettelegging for møtearenaer og forhandling (Koppenjan & Klijn, 2014) kommer det frem at Plattform arrangerer flere ulike samlinger som kommunene deltar på og velger å prioritere. Deltakerne er klare på at de er engasjerte og motiverte i arbeidet, og at de verdsetter samlingene. Dette kan skyldes ledelsens tydelige visjon og strategi, og at de har klart å spre budskapet om viktigheten av arbeidet og deltakelse på samlingene. Her kan en annen avgjørende faktor være innholdet på samlingene, som virker relevant for alle de involverte partene når det gjelder forebygging, da dette kommer mer på agendaen for alle. Ledelsen har også klart å fremheve viktigheten av å være proaktive i arbeidet, i tråd med god nettverksledelse.

Koordinatorens tilstedeværelse og store engasjement blir trukket frem som positivt av alle deltakerne. De vektlegger at deltakelse i nettverket krever lite av dem, da de har en koordinator og et nettverk som alltid er tilgjengelig. Videre kommer det frem at det er mest fokus på kompetanse- og kunnskapsdeling, mens man i andre nettverk gjerne er mer presset til deltakelse. At Plattform ikke krever dette, og at deltakelse mer er basert på frivillighet kan være grunnen til at såpass mange kommuner deltar, sier en deltaker. Da Plattform har fått med seg alle kommunene i Agder kan en avgjørende faktor være at deltakelse i nettverket ikke oppleves å kreve så mye av dem.

Det kan være flere elementer som spiller inn på at Plattform ser ut til å ha lyktes med sin nettverksledelse. Sett i sammenheng med kriteriene til Koppenjan og Klijn (2014) har

Plattform hele tiden hatt en klar visjon og vei til målet. En sentral del av dette har vært tiltaksmenyen (strategiplanen), hvor kommunene kan skreddersy tiltak til sin egen kommune. Dette kan sees i sammenheng med kriteriet om å delegerer oppgaver og ansvar (Koppenjan & Klijn, 2014). Det er ikke snakk om delegering i tradisjonell forstand, men at kommunene selv kan tilrettelegge for egne behov. Dette, sammen med at alle parter blir sett og hørt i beslutningsprosesser ser ut til å ha bidratt til å skape eierskap til arbeidet hos alle parter.

Sist, men ikke minst har Plattform en koordinator som er veldig engasjert og tilgjengelig, og som tilrettelegger for at partene kan treffes og komme til enighet. Da Plattform har fått med alle kommunene i Agder på kort tid, er det tydelig at de har gjort noe riktig når det gjelder nettverksledelse. Tydelig og klar ledelse, og tilrettelegging for kommunene kan ha vært viktige faktorer. Plattform scorer høyere samlet sett på graden av koordinasjon enn Klimapartner, og høyere når det gjelder ledelse. Ifølge kriteriene til Koppenjan og Klijn (2014) har Plattform en klar og tydelig nettverksleder, en klar strategi, de har tilrettelagt for dialog, forhandling og skapt eierskap, og da de scorer høyere på koordinasjon enn Klimapartner ser den empiriske forventningen ut til å stemme.

Helsenettverk Lister har utarbeidet en felles strategiplan, som er politisk forankret i alle kommunene. Videre er det etablert ulike planer til de forskjellige fyrtårnene. At strategien er godt forankret i de ulike kommunene, er tegn på tydelig nettverksledelse. Videre er budskapet om viktigheten av arbeidet godt spredt og kommunene ser og opplever nytteverdien av prosjektene. På tross av individuelle forskjeller, ser det ut til at partene i nettverket jobber mot samme mål. Som det kommer frem i et intervju tas det hensyn til ulikhetene i kommunestørrelse, og at det er ulik kompetanse og at man kan etterspørre og få den informasjonen man trenger. Det deles tett mellom kommunene (Intervju 4, Helsenettverk Lister, 2018). Dette tyder på nettverksledelse i tråd med Koppenjan og Klijn (2014) sine kriterier.

Det at kommunene deler mye informasjon seg imellom tyder på at ledelsen har klart å motivere og engasjere de deltakende partene. En kan ikke vite med sikkerhet hvorvidt dette engasjementet skyldes ledelsen eller at ansatte selv har kjent på behovet for endring. Utfordringene på helsefeltet er et kjent faktum og kutt i budsjett skaper et press på de ansatte og på den enkelte kommune. Nettverksledelsen sier selv at de ikke har hatt noen konkret ledelsesstrategi, men at fokuset har vært sentrert rundt relasjoner og informasjonsspredning.

Videre har et viktig fokusområde vært å tilrettelegge og være lydhør overfor medlemmene. På samme måte som med Plattform kan dette ha bidratt til å skape et eierskap til arbeidet hos de deltakende kommunene.

I forhold til kriteriet om å delegere oppgaver, ansvar og deltakere (Koppenjan & Klijn, 2014) har Helsenettverk Lister fire ulike fyrtårn med forskjellige prosjekter. Her kan kommunene delta og søke midler der de selv ønsker og ser behovet for det. Når det gjelder tilrettelegging for at partene kan treffes kommer det frem at det varierer hvem en samarbeider med, avhengig av prosjekter. Som nevnt tidligere kan alle melde inn saker ved behov, noe som kan ha bidratt til å styrke eierskapsfølelsen. På den måten tilrettelegges det for dialog og forhandling, helt i tråd med de to siste kriteriene for nettverksledelse. For å oppsummere: Nettverket har en vedtatt strategi som ser ut til å bli hyppig benyttet. Videre er nettverket preget av samhold og delingskultur, og det blir lagt til rette for at partene kan treffes og forhandle. De ser dermed ut til å ha en tydelig nettverksleder, i tråd med vår empiriske forventning, og da de scorer høyt på grad av koordinasjon samlet sett ser den empiriske forventningen ut til å stemme.

I likhet med Helsenettverk Lister har RKG en strategiplan per prosjekt, i tråd med deres hovedmål om å få velferdsteknologi implementert i alle kommunene innen utgangen av 2020. Dette indikerer nettverksledelse, i tråd med Koppenjan og Klijn (2014) sine kriterier. Det blir tydelig at partene i nettverket er motiverte til å jobbe sammen for å nå felles målsettinger, men på samme måte som med Helsenettverk Lister er det uvisst om dette skyldes ledelsen eller at velferdsteknologi er noe brukerne etterspør i økende grad. Nettverksledelsen ser ikke ut til å ha hatt noen konkret ledelsesstrategi og forteller at kommunene selv har sett behovet for å ta tak i arbeidet. Dette styrker teorien om at det ikke nødvendigvis er ledelsens fortjeneste at kommunene er engasjerte i arbeidet. Her er det verdt å påpeke at arbeidet rundt helse og velferd er lovpålagte oppgaver for kommunen, i motsetning til klima- og forebyggingsarbeid.

Når det gjelder tilrettelegging for at partene kan treffes, blir det tydelig at det oppfordres til dialog og kompetansedeling. Det blir pekt på at det er mange kompetansepersoner i de enkelte kommunene som kan skape uenigheter i hva man foretar seg av beslutninger. Derfor ser dialog og kompetansedeling ut til å være viktig for dette nettverket. At det tilrettelegges for dialog og forhandling tyder på nettverksledelse. Kommunene opplever stor nytte av å

delta på nettverksmøtene, så det ser ut til at nettverksledelsen har gjort noe riktig. Deltakerne forteller at det er lett å stille spørsmål, få svar og innspill og at det er en sterk delingskultur. Når det gjelder delegering rundt prosjektene, i tråd med kriteriet til Koppenjan og Klijn (2014), avhenger deltakelse av hvem som selv ønsker det. Her virker ledelsen flinke til å tilpasse og tilrettelegge for kommunenes ønsker og behov. Når det gjelder kriteriene for nettverksledelse har RKG en godt forankret strategi, stort engasjement til arbeidet, det tilrettelegges etter kommunenes ønsker og behov og det oppfordres til dialog og forhandling. Slik kan RKG sies å ha en nettverksleder, og da de scorer høyest på koordinasjon samlet sett, ser den empiriske forventningen om at nettverksledelse skaper sterkere koordinasjon ut til å stemme.

5.6 Om klarhet for endring (urgency)

H6: Dersom det foreligger en klarhet for endring (urgency), vil graden av koordinasjon i nettverket være høyere.

Et av tre suksesskriterier innenfor endringsledelsesteori er å klare å skape en klarhet for endring («readiness for change») (Jacobsen & Kiland, 2017 og Ginsberg, Venkatraman & Kotter i Appelbaum m.fl., 2012). Sentralt i den forbindelse er at endringen oppleves som «viktig» og «riktig». Dette innebærer en opplevelse av at endringen faktisk representerer en løsning på de utfordringene nettverket står overfor. Som tidligere påpekt hevder Tushman og O'Reilly (2004) i sine studier at å skape en felles visjon på tvers av enhetene i organisasjonene hadde svært god effekt (Tushman & O'Reilly, 2004). Videre vil det være viktig at endringsforslaget oppleves som «godt». Elementene «viktig», «riktig» og «godt» handler om å skape en felles oppfatning av endringen i nettverket. Lederens viktigste oppgave i denne fasen av endringsprosessen blir dermed å formulere hvorfor man bør endre seg, hvordan endringen bør skje (en strategiplan) og hva endringen vil føre til, og dernest å kommunisere dette rundt om i nettverket.

Som nevnt er et viktig element for å skape klarhet for endring (urgency) å ha en felles visjon innad i nettverket. Ledelsen og medlemsbedriftene i Klimapartner har ulik oppfatning rundt hva som er nettverkets visjon. Det blir tydelig at ledelsen heller ikke har særlig fokus på å utarbeide og jobbe mot en visjon. Dette strider imot teorien om meningsskaping og meningsgiving. Nettverksledelsen svarer at fokuset er et grønnere og mer konkurransedyktig

Agder, men at de ikke har hovedfokus på visjonen. Medlemsbedriftene legger mer vekt på hva deres organisasjon kan få ut av medlemskapet, slik som kompetanseheving og tilskudd. Videre er den ene deltakeren mer fokusert på hva deres organisasjon kan hjelpe de andre medlemsbedriftene med. At det er så stor uklarhet rundt hva som er nettverkets visjon kan ha hatt innvirkning på nettverkets klarhet for endring. Som nevnt er lederens primære oppgave i forhold til dette å formulere hvorfor man bør endre seg og hvordan endringen bør skje. Dette er noe nettverket ikke ser ut til å ha lykkes med, da det ikke finnes en felles visjon for arbeidet rundt klimautfordringene. Det kan dermed virke som at visjonen ikke er kommunisert tilstrekkelig til hele nettverket.

Når det gjelder samarbeid som løsning på utfordringene rundt klima, ser alle behovet for å arbeide aktivt med problematikken. Her bør det legges til at å ha negative holdninger når det gjelder å løse klimautfordringene nærmest er «umulig», med tanke på problemets omfang. Uavhengig av graden av positivitet, er veien til målet i dette nettverket uklar. En av medlemmene uttaler at å jobbe med nettverkssamarbeid *kan* være effektivt for å jobbe med klima, og flere legger til at de tror potensialet er der. En interessant observasjon her er at deltakerne snakker om samarbeid som løsning på en normativ måte. De skjønner at dette er noe de bør jobbe med, men det er tydelig at de ikke helt vet hvordan. Veien mot målet oppleves som uklar for medlemmene. At endringen oppleves som «riktig» innebærer som nevnt en opplevelse av at endringen faktisk representerer en løsning på de utfordringene nettverket står overfor. Da veien til målet virker uklar og da ledelsen ikke har formidlet noen fremgangsmåte og veien videre oppfyller ikke nettverket kriteriet for klarhet for endring. På den annen side virker det som at endringen oppleves som «viktig» for alle parter.

Det blir synlig gjennom intervjuene at kommunene er mindre på banen enn bedriftene og at arbeidet er basert på ildsjeler. Det blir poengtert hos flere at klima ikke er en lovpålagt oppgave i kommunen og at det derfor ikke er noe som må prioriteres. Det kommer igjen frem at deltakerne opplever arbeidet som «viktig», og at de selv ser mulige besparelser rundt ulike tiltak. På den annen side har de manglende ressurser, som påvirker deres gjennomføringsevne, og en av deltakerne fra privat sektor forteller at klimaregnskapet er svært tidkrevende. Dette bekrefter kommunen. For å oppfylle kriteriene om at endringen skal oppfattes som «riktig» og «god», og da flere av medlemmene er kommuner, kan det bli viktig for Klimapartner å jobbe med å få arbeidet rundt tematikken vedtatt politisk. Deltakerne poengterer selv at dette arbeidet må pålegges ovenfra dersom de skal kunne prioritere det i

større grad. For å skape et tilstrekkelig behov for endringsvillighet ser det ut som at disse tingene bør komme på plass. Da nettverket ikke ser ut til å oppfylle alle kriteriene for å skape et behov for endring (urgency), og da de scorer lavest på koordinasjon totalt sett, ser vår empiriske forventning ut til å stemme.

Det blir tydelig at visjonen med arbeidet i Plattform er klar og entydig. Det handler om å jobbe med forebygging. Kommunene ser viktigheten av å være en del av nettverket og ser på det som sitt ansvar å prioritere dette arbeidet. Dette tyder på at arbeidet ansees som «viktig». I løpet av noen år har Plattform som nevnt fått med seg alle kommunene i Agder. Ledelsen har siden oppstarten hatt en klar strategi for å skape en følelse av at forebyggingsarbeidet haster og er nødvendig. Gjennom en klar og tydelig strategi oppfyller de også kriteriene om at endringen oppleves som «riktig» og «god», og i tråd med Karl Weick (1991) sine begreper om meningsskaping og meningsgiving. Veien til målet har hele tiden vært klar, det har blitt satt realistiske mål og alle parter i arbeidet har blitt involvert. Som våre data viser er arrangementene på Arkivet noe deltakerne med glede prioriterer, da samlingene ser ut til å ha relevant og spennende innhold. Noe som også er interessant er at det ikke blir nevnt en eneste gang av deltakerne at dette er tidkrevende eller at ikke de har kapasitet til å delta. At Plattform har klart å skape dette engasjementet, tyder på en sterk følelse av endringsvillighet (urgency). At deltakerne føler seg inkludert i arbeidet er noe som kan ha forsterket denne følelsen. Plattform ser ut til å ha klart å gjøre kommunene «sultne» på å være proaktive.

Når det gjelder visjonen for arbeidet hos Helsenettverk Lister er det delte oppfatninger rundt dette, selv om alle anser samarbeid som en nødvendig løsning på utfordringene rundt helse og velferd. Da dette nettverket favner alle områder innenfor helse og velferd har deltakerne vanskeligheter med å peke ut en konkret visjon for nettverket. Nettverket består av seks ulike kommuner med hver sine behov. Det virker som at fokuset på mål og visjoner er mer relevant innad i de ulike prosjektene. Som nevnt blir det stadig påpekt av kommunene at de er presset på midler, og dette ser ut til å skape en motivasjon for arbeidet. I tråd med kriteriene for endringsvillighet styrker dette følelsen av viktighet for endring. At kommunene er under press kommer tydelig frem da en av deltakerne forteller at kommunen skal ned 2,9 millioner, samtidig som at antallet brukere stiger med åtte prosent.

At deltakerne ser på nettverk som avgjørende for å lykkes med dagens utfordringer tyder på at de også anser endringen som «riktig» og «god», i tråd med kriteriene for endringsvillighet.

Det blir påpekt at det er enklere å tenke nytt, dele erfaringer og skaffe midler sammen. Det ser ut til at presset ovenfra tvinger deltakerne til å endre seg. Flere av deltakerne påpeker at det er knapt med tid og at de som sitter i nettverket er tungt belastet med arbeid fra før av. På den annen side er de villige til å prioritere arbeidet, og de ser nytteverdien av nettverket. At de ser nytteverdien og er villige til å prioritere styrker oppfatningen om at deltakerne anser endringen som «riktig» og «god», så vel som «viktig». I tråd med vår empiriske forventning om at de nettverkene som har klart å skape et behov for endringsvillighet (urgency) er sterkere koordinert, ser dette ut til å stemme for Helsenettverk Lister. De scorer høyere enn Klimapartner og rett under Plattform på den prosessuelle faktoren. Dermed ser dette ut til å spille inn på graden av koordinasjon i nettverket.

Når det gjelder visjonen for RKG blir ulikhetene mellom partene synlig. Visjonen er gjennomgående lik, selv om deltakerne vektlegger ulike elementer, slik som fokus på helhetlige IT-systemer og næringsutvikling. I tråd med kriteriet «viktig» blir det tydelig at nettverkssamarbeid ansees som en god løsning i forhold til velferdsteknologi og helse- og omsorgsfeltet. Det er tydelig at RKG og Helsenettverk Lister har flere likhetstrekk når det gjelder høyere krav fra brukerne, samtidig som tildelingen av ressurser reduseres.

Den opplevde viktigheten av nettverksarbeidet kommer frem i intervjuene på en god måte, spesielt når de snakker om at de har ligget bakpå når det gjelder eldrebølgen. Dette fremmer den opplevde viktigheten av endring, men sier ingenting om veien til målet, i tråd med hvorvidt endringen er «riktig» og «god». Kommunene er utelukkende positive og motiverte til å ta tak i arbeidet og legger til at de er villige til å omfordele ressurser og satse på nettverksarbeidet. Dette kan tyde på at endringsforslaget også oppleves som «riktig» og «godt». På tross av dette kommer det frem at arbeidet er basert på ildsjeler, i tråd med ulikhetene mellom kommunene når det gjelder kompetanse og motivasjon. At flere kommuner har disse ildsjelene kan være en av årsakene til at de opplever dette endringsbehovet i så stor grad. Da RKG scorer høyest både på koordinasjon totalt sett og på den prosessuelle faktoren, ser vår empiriske forventning ut til å stemme.

5.7 Om tillit, informasjonsspredning og kommunikasjon

H7: Jo mer tillit partene i nettverket har til hverandre, desto sterkere koordinert er partene i nettverket.

H8: Jo mer informasjonsspredning og kommunikasjon som foreligger mellom partene i nettverket, desto høyere er koordinasjonen.

For at partene i nettverket skal kunne tilpasse seg hverandre og komme til enighet, vil tilgang til informasjon som nevnt være avgjørende. Informasjon er et viktig virkemiddel for styring, koordinering og kontroll. For at partene i nettverket skal kunne tilpasse seg hverandre, bør det være åpenhet rundt hva som har blitt gjort, samt tanker om fremtidige strategier for arbeidet. For å få frem denne informasjonen må kommunikasjonen i nettverket fungere tilfredsstillende (Agranoff & McGuire, 2001, s. 300-301). Rhodes (2007) og Klijn (2014) påpeker videre at tillit er viktig innenfor nettverk. Vi har som nevnt operasjonalisert tillit som å inkludere hverandre i beslutningsprosesser og informasjonsdeling, samt å stole på hverandre i forhandlingsprosesser og ha troen på at alle jobber mot et felles mål. I tillegg vil informasjons- og kommunikasjonsflyten spille inn på graden av tillit i nettverket (Klijn & Koppenjan, 2014 & Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Vi har i dette avsnittet valgt å se H7 og H8 under ett, da tillit, kommunikasjon og informasjonsspredning henger tett sammen.

Som nevnt har medlemmene i Klimapartner utenom månedlige arrangementer årsmøte og generalforsamling en gang i året, hvor alle medlemmene blir invitert, i tråd med kommunikasjonen i nettverket. Koordinator kommuniserer daglig med bedriftene, men partene imellom har på den annen side lite direkte kommunikasjon. Når det gjelder informasjonsflyten uttrykker nettverksledelsen at de prøver å fange opp hva de ulike medlemmene jobber med, men at dette er utfordrende. Det kommer frem at de ønsker seg bedre systemer for å oppdatere seg på de ulike partene i nettverket og at medlemmene noen ganger glemmer å informere hverandre. At medlemmene ikke informerer hverandre og at ledelsen har vanskeligheter med å fange opp hva de jobber med kan tyde på at medlemmene ikke ser den fullverdige nytten av nettverket. Denne oppfatningen forsterkes av at medlemmene seg imellom kommuniserer sjeldent. Som nevnt i litteraturen er det viktig med åpenhet rundt hva som har blitt gjort, samt tanker om fremtidige strategier om arbeidet, for at partene i nettverket skal kunne tilpasse seg hverandre. Slik informasjon kommer kun frem dersom kommunikasjonen i nettverket fungerer tilfredsstillende (Agranoff & McGuire, 2001, s. 300-301).

Det blir tydelig for oss at kommunikasjonen i dette nettverket ikke fungerer optimalt, noe som kan skyldes den komplekse tematikken rundt klima og ulikhetene mellom partene. At

partene er såpass ulike, i tråd med kompleksiteten, kan bidra til at de ikke ser potensialet og nytteverdien i å bruke hverandre. Dette blir tydeligere da flere påpeker at det ikke blir prioritert å oppsøke informasjon rundt klima og samarbeid. At partene i nettverket inkluderer og bruker hverandre lite, kan i sin tur tyde på lav tillit, men på den annen side kan det være utfordrende å bygge opp denne tilliten uten optimal kommunikasjon. Det blir påpekt at det ikke foreligger noen felles metoder og virkemidler for klimaarbeidet og at å bli enige om metoder og virkemidler anses som en utfordring.

At kommunikasjonen i nettverket er svak kan påvirke styringen, koordineringen og kontrollen (Agranoff & McGuire, 2001, s. 300-301). Disse tingene spiller ikke bare inn på tilliten i nettverket, men også sjansene for å komme frem til felles virkemidler og metoder for arbeidet, noe de tydelig har utfordringer med i dette nettverket. En interessant observasjon i denne sammenheng er at ledelsen påpeker at tilliten i nettverket er god og at de er informert om arbeidet som skjer, mens medlemmene peker på klare utfordringer på dette området. Her er det et tydelig sprik mellom ledelsen og medlemmenes oppfatning, men også innad i ledelsen, da de tidligere uttalte at de har utfordringer med å holde seg oppdatert på hva de ulike medlemmene foretar seg. Her kan også den svake kommunikasjonen spille inn, da ledelsen ikke får kartlagt medlemmenes nytteverdi uten tilstrekkelig informasjonsflyt og kommunikasjon i nettverket. Dette kan i sin tur prege tilliten, så her er det ringvirkninger. I forhold til de empiriske forventningene scorer Klimapartner lavt både på koordinasjon samlet sett og på den prosessuelle faktoren. Da tilliten ser ut til å være lav og da de har utfordringer knyttet til kommunikasjon og informasjonsflyt, og da koordinasjonsnivået er lavt, ser de empiriske forventningene ut til å stemme.

Tillit, kommunikasjon og informasjonsspredning ser ut til å fungere godt i Plattform. Utenom et årlig styringsgruppemøte har koordinator jevnlig kontakt med kommunene, i tillegg til at det stadig foregår arrangementer og samlinger på Arkivet. Deltakerne kommuniserer ofte med andre parter i nettverket. Dette kan ha å gjøre med at det er SLT-koordinatorene som er kommunenes representanter i nettverket, og at disse lettere kan relatere seg til hverandre, i motsetning til for eksempel Klimapartner, hvor partene er ulike. At det er SLT-koordinatorene som er fastsatte kontaktledd til nettverket gjør også at kommunikasjonen og informasjonsflyten blir bedre og mer oversiktlig. Det ser ut til at partene får den informasjonen de trenger og ønsker tilgang til, og det virker som at denne åpenheten og

villigheten til å dele skaper en større tilknytning til arbeidet, og dermed bygger tillit mellom partene.

Som nevnt er informasjonsflyt et viktig virkemiddel for styring, koordinering og kontroll. At Plattform har denne kommunikasjonen gjør det enklere for koordinator å holde oversikt og koordinere. På denne måten blir det også lettere for partene i nettverket å tilpasse seg hverandre og komme til enighet. Et annet element som ser ut til å spille inn på tilliten i nettverket, er at Plattform har inkludert de involverte partene i beslutningsprosesser, i tillegg til at de har skapt et engasjement rundt deltakelse på arrangementene. Da vi spurte deltakerne om de kunne påpeke noen styrker og svakheter ved nettverket blir godt samarbeid, god kommunikasjon og informasjonsflyt pekt på som styrker. Koordinator legger til at den gode informasjonsflyten og kommunikasjonen gjør at de lettere får synkronisert tiltakene i nettverket. Det blir tydelig at tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt spiller inn på graden av koordinasjon, i tråd med de empiriske forventningene.

Når det gjelder kommunikasjon har Helsenettverk Lister seks til ni faste møter i året på styringsgruppenivå, etter behov. Utover dette kommuniserer partene i nettverket på ukentlig basis, men mye av denne kommunikasjonen går over mail. Det kommer frem at partene utenom nettverket treffes på andre arenaer, som kurs og møter. At partene treffes i ulike settinger er med på å danne og styrke bekjentskap, som igjen kan bidra til å skape tillit i nettverket. På tross av dette bekjentskapet, er det tydelig at det er mye informasjon å holde oversikt over i nettverket, i tråd med kompleksiteten. Det blir videre påpekt at deltakerne til tider kunne ønske seg mer helhet i systemer, for å bedre informasjonsflyten. Informasjonsflyt, kommunikasjon og å skulle samkjøre seks kommuner med ulike behov og ønsker blir nevnt som noen av nettverkets største utfordringer.

For at partene i nettverket skal kunne tilpasse seg hverandre og komme til enighet, vil tilgang til informasjon som nevnt være avgjørende (Agranoff & McGuire, 2001, s. 300-301).

Deltakerne påpeker at det til tider er veldig mye informasjon å holde styr på og prioritere, da nettverket består av en rekke ulike fagfelt med sine ulike prosjekter. At nettverket favner så bredt kan være noe av årsaken til at deltakerne ikke alltid prioriterer å oppsøke denne informasjonen. Det kommer blant annet frem at nettsiden til nettverket blir lite brukt, verken av ledelsen eller de andre involverte partene. Nettverket er som nevnt tidligere opptatt av å inkludere kommunene i prosjekter der de selv ønsker å delta. Dette kan føre til at man

selekterer ut informasjon, basert på det som er relevant for seg selv og egen kommune, da det er ulikheter i behov og ønsker mellom kommunene. På den annen side kan friheten for kommunene til å velge deltakelse i ulike prosjekter bidra til å styrke tilliten mellom de involverte partene.

Som Klijn, Edelenbos og Steijn (2011) påpeker er tillit basert på forventningen om at aktør A vil anerkjenne aktør B sine interesser. At man påtar seg prosjekter sammen, betyr at man tar utgangspunkt i en felles interesse. Dermed antar vi at dette kan bidra til å styrke tilliten mellom partene, da de på den måten er i et avhengighetsforhold til hverandre for å nå mål. Slik står de sterkere sammen, som deltakerne også vektlegger. Selv om prosjektarbeidet er noe som kan skape tillit, kan denne valgfriheten av prosjekter for kommunene være med på å fremme opportunistisk adferd. En mulig fare er at en fokuserer mer på egeninteresse, slik som midler til egen kommune, fremfor fellesskapets beste. Nettverket scorer høyt på den prosessuelle faktoren, og høyt samlet sett på grad av koordinasjon, så det er tydelig at tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt spiller inn på dette.

RKG har hyppige møter (hver tredje uke), utenom mer uformell kontakt på mail og telefon. Det ser ut til at kommunene kontakter hverandre ved behov. Som nevnt er åpenhet rundt arbeidet som blir gjort viktig ved nettverkssamarbeid (Agranoff & McGuire, 2001, s. 300-301). At kommunene kontakter hverandre og ser ut til å dele informasjon tyder på at partene har tillit til hverandre, noe som kan gjøre styring, koordinering og kontroll i nettverket mer velfungerende (Agranoff & McGuire, 2001, s. 300-301). Det ser ikke ut til å være noen store utfordringer rundt informasjonsdeling, og de fleste virker fornøyde. Dette kan ha å gjøre med at nettverket benytter hjemmesiden i stor grad, hvor de har en internside, i tillegg til Sharepoint. På den annen side blir kommunikasjon og informasjonsflyt mellom kommunene nevnt som noen av nettverkets største utfordringer. En interessant observasjon her er at kommunikasjon også blir nevnt som en styrke. Dette kan tyde på at nettverksmedlemmene, sammen med ledelsen, har ulike tanker om styrker og utfordringer, som igjen kan indikere at åpenheten i nettverket ikke er så god som medlemmene gir uttrykk for.

At kommunikasjon blir nevnt som både en styrke og svakhet kan også skyldes at medlemmene vektlegger ulike aspekter, eller kommunikasjon opp mot ulike kontekster. For eksempel kan noen ha tenkt på hvor mye kommunene snakker sammen, men en kan også tenke seg kommunikasjon fra øvrige hold, samt hvor oppdatert en er på teknologien. Dette

var et åpent spørsmål, så hvordan deltakerne har operasjonalisert det er uvisst. Tillit blir på sin side trukket frem som en styrke, og det virker som at partene følte seg hørt og inkludert i beslutningsprosesser. Selv om graden av åpenhet i nettverket er vanskelig å stadfeste, opplever vi at tilliten er tilstede og at de er villige til å dele informasjon og samarbeide om utfordringene. Den empiriske forventningen om at tillit, kommunikasjon og informasjonsspredning styrker koordinasjonen ser ut til å stemme. RKG scorer høyest når det gjelder koordinasjon, og disse elementene ser ut til å spille inn på variasjon i koordinasjon.

5.8 Oppsummering av prosessuell faktor

Når det gjelder H5 oppfyller ikke Klimapartner noen av kriteriene for nettverksledelse, og da de scorer lavest både på den prosessuelle faktoren og på grad av koordinasjon samlet sett kan den empiriske forventningen verifiseres. Plattform, Helsenettverk Lister og RKG oppfyller på sin side alle kriteriene for nettverksledelse, og da alle tre nettverkene scorer betraktelig høyere enn Klimapartner på total grad av koordinasjon, kan den empiriske forventningen om at nettverksledelse skaper høyere grad av koordinasjon verifiseres. Nettverksledelse ser ut til å spille inn på variasjon i koordinasjon i nettverk. Dermed ser kriteriene til Koppenjan og Klijn (2014) vedrørende nettverksledelse ut til å være gyldige.

I forhold til H6 oppfyller ikke Klimapartner alle kriteriene for endringsvillighet. Det er tydelig at medlemmene ser viktigheten av å jobbe med klimautfordringene, men veien mot målet er uklar. Derfor oppfyller de ikke kriteriene «riktig» og «god». Medlemmene ser heller ikke ut til å se den fullverdige nytteverdien av deltakelse i nettverket. Klimapartner scorer lavest både på grad av koordinasjon samlet sett og på den prosessuelle faktoren, og slik kan den empiriske forventningen verifiseres. Plattform og Helsenettverk Lister oppfyller alle kriteriene for endringsvillighet og scorer høyere på koordinasjon totalt sett og på den prosessuelle faktoren. Det samme gjelder for RKG. Dermed ser den empiriske forventningen ut til å stemme. Klarhet for endring (urgency) ser ut til å spille inn på variasjon i koordinasjon i nettverk, og vår empiriske forventning kan verifiseres. Litteraturen på feltet vektlegger at klarhet for endring (urgency) er viktig – å skape en følelse av at endringen er «viktig», «riktig» og «god». Våre data viser at disse elementene spiller en viktig rolle, ikke bare for motivasjonen isolert sett, men også for hvordan nettverket fungerer i sin helhet. Om nettverkene har en felles visjon og om fremgangsmåten for arbeidet er formidlet eller ikke gjorde synlige utslag. Denne litteraturen er primært benyttet innenfor endringsledelse, med

fokus på enkelte organisasjoner, men våre funn viser at slike teorier bør benyttes også innenfor nettverksteori.

Når det gjelder H7 og H8 scorer Klimapartner lavest både på koordinasjon samlet sett og på den prosessuelle faktoren. Nettverket virker å være preget av silotankegang. Da tilliten ser ut til å være lav og da de har utfordringer knyttet til kommunikasjon og informasjonsflyt, ser de empiriske forventningene ut til å stemme. Tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt ser på sin side ut til å fungere godt i Plattform. Deltakerne kommuniserer ofte med andre parter i nettverket. Dette kan ha å gjøre med at det er SLT-koordinatorene som er kommunenes representanter i nettverket, og at disse lettere kan relatere seg til hverandre, i motsetning til for eksempel Klimapartner, hvor partene er ulike. Det er tydelig at tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt spiller inn på graden av koordinasjon, i tråd med de empiriske forventningene.

I Helsenettverk Lister er kommunikasjonen og informasjonsflyten preget av bredden og omfanget i nettverket. Deltakerne påpeker at det til tider er mye informasjon å holde oversikt over og prioritere. Nettverket er som nevnt opptatt av å inkludere kommunene i prosjekter der de selv ønsker å delta. Friheten for kommunene til å velge deltakelse i ulike prosjekter kan bidra til å styrke tilliten mellom de involverte partene. Helsenettverk Lister og RKG scorer høyt på den prosessuelle faktoren, og høyt samlet sett på grad av koordinasjon, og det er tydelig at tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt spiller inn på dette. Basert på dette vil vi verifisere våre empiriske forventninger vedrørende tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt. Våre data viser at tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt spiller en rolle for koordinering i nettverk. Det kommer frem i litteraturen at det er forsket lite på tillit i et nettverksperspektiv, men det påpekes likevel fra flere at tillit er viktig (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2011). Det samme gjelder for kommunikasjon, som blir spesielt viktig når man beveger seg bort fra de hierarkiske strukturene. Det vil derfor bli interessant å følge forskningen av disse elementene videre i fremtiden.

6 Konklusjon

Reform er i dag blitt en del av hverdagen for organisasjoner i alle sektorer og bransjer (Brunsson & Olsen, 1993). Kunnskapsdepartementet (2018) påpeker at en viktig del i utviklingen av offentlig sektor er å mobilisere og koordinere kunnskap og ressurser mellom statlige, fylkeskommunale og private aktører. Det hevdes at de komplekse utfordringene offentlig sektor står overfor i dag krever koordinering i større grad (Peters, 2018, s. 2). Koordinering er nødvendig når aktørene er avhengige av hverandre. Jo sterkere avhengigheten er, desto større er behovet for koordinering (Schiefløe & Værnes, 2011, s. 12). Koordinasjon handler om organisatoriske adferdsprosesser, det vil si hvordan partene tilpasser sin adferd til hverandre. Når det er flere parter som skal koordineres, vil graden av koordinasjon variere.

For å konkludere kom det frem at den kontekstuelle faktoren spiller inn på variasjon i koordinasjon. Gjennom analysen fant vi at likhet/ulikhet mellom partene i nettverket spiller en rolle. For eksempel krysser Klimapartner alle grensene for kompleksitet, som førte til en lav score på den kontekstuelle faktoren, og dermed lavere grad av koordinasjon. Plattform, Helsenettverk Lister og RKG er preget av større samsvar mellom partene. I denne sammenheng utmerker Plattform seg, da det er SLT-koordinatorene som er kommunenes tilknytning til nettverket. Disse befinner seg innenfor samme fagfelt, og ser dermed ut til å styrke nettverkets koordinasjon. Et annet element som skaper variasjon langs denne faktoren er graden av standardisering, slik som hvorvidt partene har etablert en felles strategiplan for nettverket, om nettverket er preget av forhandling fremfor frivillighet og om nettverket har definerte kontaktpersoner. De nettverkene som bærer høyere preg av standardisering scoret høyere på den kontekstuelle faktoren. De empiriske forventningene tilknyttet den kontekstuelle faktoren ble verifisert, og den kontekstuelle faktoren ser ut til å spille inn på variasjon i koordinasjon i nettverk. Det er graden av standardiserte regler og enigheter som gav størst utslag. Dermed ser teoriene vedrørende kompleksitet og standardisering ut til å være gyldige.

Vi verifiserte også de empiriske forventningene som omhandler struktur. Det ble tydelig at de nettverkene som har utarbeidet en struktur for samarbeidet hadde høyere grad av koordinasjon. En utarbeidet struktur ser også ut til å styrke graden av motivasjon, tillit, tilrettelegging og kommunikasjon i nettverkene. Klimapartner er det eneste nettverket som

ikke har utarbeidet et organisasjonskart, og dette spiller inn på graden av koordinasjon. De scorer lavere enn de andre nettverkene også når det gjelder de prosessuelle elementene. Dette illustrerer hvordan de ulike elementene, slik som endringsvillighet og tillit, er gjensidig forsterkende. Disse gav utslag på de formelle elementene, slik som struktur. I motsetning til Klimapartner, har både Plattform, Helsenettverk Lister og RKG utarbeidet en struktur og et organisasjonskart for samarbeidet. En etablert struktur ser ut til å styrke samarbeidskulturen mot å nå få felles mål. Helsenettverk Lister og RKG scorer høyest her fordi de har flere enheter i organisasjonskartet. På denne måten styrker den vertikale spesialiseringen koordinasjonen. En etablert struktur ser videre ut til å skape større frihet, gjennomføringsevne og høyere grad av tillit i nettverket.

Noe som ser ut til å styrke disse elementene ytterligere er hvorvidt det sitter politiske aktører i styringsgruppen. Her vil vi påpeke at alle nettverkene scorer på denne faktoren. På dette området har vi ikke avdekket tilstrekkelig variasjon. På den annen side virker det som at politisk forankring styrker medlemmenes dedikasjon til arbeidet og nettverkets gjennomføringsevne og måloppnåelse. Når det gjelder personer som er ansatt spesielt for samarbeidet har alle nettverkene en koordinator. Strukturelle elementer ser samlet sett ut til å skape variasjon i koordinasjon i nettverk. Vi fant at vertikal spesialisering og de tradisjonelle strukturmekanismene ser ut til å styrke koordinasjonen. Dette er som nevnt et interessant funn i forhold til hvorvidt en må tenke nytt om organisatorisk design i nettverk eller ikke.

Når det gjelder de prosessuelle elementene ble alle hypotesene verifisert, og spiller inn på variasjon i koordinasjon i nettverk. Et av elementene som skaper denne variasjonen er nettverksledelse. Alle nettverkene utenom Klimapartner oppfylder kriteriene for nettverksledelse. Da Klimapartner scorer lavest både på den prosessuelle faktoren og grad av koordinasjon kan den manglende nettverksledelsen spille inn på dette. Koppenjan og Klijn (2014) vektlegger viktigheten av at partene treffes og kan forhandle, og at oppgaver og ansvar defineres, samt at deltagere identifiseres. I tillegg nevnes felles strategier i nettverket som noe som kan bedre prestasjonen. Klimapartner har ikke vedtatt noen felles strategiplan, og har lite individuell oppfølging av medlemmene. Medlemmene opplever at det jobbes mot felles mål, men at veien til målet er uklar og at ambisjonsnivået mellom virksomhetene varierer. Videre avdekket vi at mye av klimaarbeidet er basert på ildsjeler, og at ledelsen er svak på tilrettelegging etter ulike virksomheter, ønsker og behov. Det ser heller ikke ut til at

de har klart å motivere til deltakelse på samlinger og fagarrangementer i tilstrekkelig grad, og den manglende tilretteleggingen ser ut til å ha svekket den opplevde nytteverdien.

At engasjementet rundt samlinger og arrangementer hos Plattform er stort, gjør at de innfrir på kriteriet om motivasjon og at partene kan treffes. Plattform har i tillegg en godt forankret strategiplan, hvor det er tilrettelagt for de ulike kommunene. Plattform er det eneste nettverket som siden oppstarten har hatt en bevisst ledelsesstrategi. Dette kan være en av årsakene til at den felles motivasjonen for måloppnåelse i nettverket er så sterk, og at medlemmene opplever en nytteverdi av å delta. I likhet med Plattform har Helsenettverk Lister og RKG utarbeidet en felles, politisk forankret strategiplan for nettverkene. Begge nettverkene jobber også mot felles målsettinger, og det blir tilrettelagt for at partene kan treffes. I begge nettverkene ser det ut til at ledelsen har klart å skape engasjement og opplevd nytteverdi. Som den nyeste forskning viser til kan innføring av strategier for nettverksledelse bidra til bedre prestasjon i nettverket, og at uten en strategi for nettverksledelse er det nærmest umulig å oppnå gode resultater i den komplekse interaksjonsprosessen (Koppenjan & Klijn, 2011). Dette ser ut til å samsvare med våre funn.

Klimapartner oppfyller ikke alle kriteriene for endringsvillighet (urgency). Selv om de anerkjenner klimaarbeidet som «viktig», oppfyller de ikke kriteriene «riktig» og «god», da veien til målet er uklar, og da virksomhetene ikke har kapasitet og ressurser til å få alt arbeidet gjennomført. Klimaregnskapet blir ansett som tidkrevende, og medlemmene ser ikke den fullverdige nytten av deltakelse i nettverket. Plattform på sin side oppfyller alle de tre kriteriene. Engasjementet er stort og veien til målet er klar. De samme funnene gjelder for Helsenettverk Lister, og de scorer høyere på den prosessuelle faktoren enn Klimapartner og rett under Plattform. Også RKG scorer høyt på den prosessuelle faktoren og på grad av koordinasjon samlet sett. Den empiriske forventningen ble verifisert, og endringsvillighet ser ut til å skape variasjon i koordinasjon.

Når det gjelder de empiriske forventningene vedrørende tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt, stemte de empiriske forventningene. Klimapartner er preget av silotankegang. Tilliten virker å være lav, og de har utfordringer med kommunikasjonen og informasjonsflyten. Det virker som at den lave tilliten svekker kommunikasjonen, og motsatt. Så lenge kommunikasjonen er svak vil nettverket ha utfordringer med å komme frem til felles metoder og virkemidler for arbeidet, og så lenge de ulike partene ikke kommuniserer vil

ledelsen heller ikke kunne tilrettelegge for de ulike virksomhetene. Dette illustrer hvordan de uformelle elementene er gjensidig forsterkende.

Tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt ser ut til å fungere godt i Plattform. Da deltakerne kommuniserer hyppig kan dette ha sammenheng med at det er SLT-koordinatorene som er kommunenes tilknytning til nettverket. Dette illustrer hvordan adferd og struktur kan virke i et samspill. Struktur kan tilrettelegge for bedre kommunikasjon, informasjonsflyt og tillit, og motsatt. Som nevnt er informasjonsflyt et viktig virkemiddel for styring, koordinering og kontroll, og at Plattform har oppnådd denne gode kommunikasjonsflyten gjør det enklere for koordinator å holde oversikt og tilrettelegge. Plattform skiller seg ut når det gjelder involvering av de inkluderte partene i beslutningsprosesser. At de hele veien har inkludert hverandre kan ha bidratt til å styrke tilliten i nettverket. Dette er noe som har gitt utslag på nettverkets grad av koordinasjon.

At Helsenettverk Lister og RKG er komplekse og sammensatte nettverk gjør seg synlig når det gjelder kommunikasjon og informasjonsflyt. Deltakerne i Helsenettverk Lister påpeker at det ofte er mye informasjon å holde oversikt over. På den annen side opplever deltakerne en frihet til å velge deltakelse i ulike prosjekter, og de kommuniserer og treffes ofte. Dette kan se ut til å ha styrket tilliten mellom partene. På samme måte som med Helsenettverk Lister møtes partene i RKG ofte. Medlemmene ser ut til å bruke hverandre ved behov, noe som indikerer tillit, da de føler seg hørt og inkludert i beslutningsprosesser. I motsetning til de andre nettverkene benytter RKG en egen hjemmeside og Sharepoint for å dele informasjon. Likevel er det ulike oppfatninger rundt kommunikasjonen og informasjonsflyten i nettverket. Likevel er det tydelig at de prosessuelle elementene spiller inn på variasjon i koordinasjon i nettverk, og alle våre empiriske forventninger ble verifisert. Da det kommer frem i litteraturen at det er forsket lite på tillitens rolle i et nettverksperspektiv, vil det bli interessant å følge forskningen av disse elementene i fremtiden. Spesielt da våre data viser at tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt spiller en rolle for koordinering i nettverk.

Vi har i denne studien undersøkt i hvilken grad og hvordan kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer spiller inn på variasjon i koordinasjon i nettverk i Agder. Resultatet av denne komparative casestudien viser hvordan flere faktorer kan spille inn på variasjon i koordinasjon i nettverk. Det vil si at den samlede scoren på graden av koordinasjon kan være lik, men at faktorene på ulike måter kan bidra og forklare variasjonen.

Videre fant vi at faktorene er gjensidig forsterkende og komplementære, i tråd med kausaliteten. Det samme gjelder for forholdet mellom adferd og struktur, men vi fant også at forholdet mellom adferd og struktur ikke nødvendigvis trenger å samsvare. Som nevnt tidligere kan nivået av kompleksitet forsterkes, dersom det foreligger en kombinasjon av vertikal og horisontal koordinering. Dette var tilfellet for Plattform, der staten hadde pålagt kommunene å jobbe med forebyggingsarbeid, uten klare retningslinjer for hvordan. Likevel så ikke denne kompleksiteten ut til å forhindre nettverket i sitt arbeid, da de var et av nettverkene som scoret høyest på grad av koordinasjon. Videre var de prosessuelle elementene de faktorene som i størst grad var komplementære og gjensidig forsterkende. Vi så for eksempel at tillit, kommunikasjon og informasjonsflyt spiller inn på hverandre. Det samme gjelder for nettverksledelse, parter i samarbeidet, grad av standardisering og struktur, og alle disse elementene preger i sin tur motivasjonen og endringsvilligheten i nettverket. Disse funnene bekrefter viktigheten av å se på flere faktorer, for å kunne kartlegge variasjonen i koordinasjon i tilstrekkelig grad (Peters, 2018, s. 8), da en enkel faktor alene ikke er tilstrekkelig for å forklare variasjon (Jacobsen & Kiland, 2017, s. 59 og 69, Peters, 2018, s. 3-6 og Jacobsen i Trondal, 2017, s. 199).

6.1 Avsluttende bemerkninger

Så langt vi kjenner til er denne studien den første casestudien av variasjon i koordinasjon i nettverk i Agder, som tar for seg komplekse utfordringer. Når det gjelder fremtidig forskning på området hevder Koppenjan og Klijn (2014) at kompleksiteten i nettverkene kan modereres gjennom utvikling av kunnskap om de komplekse prosessene (Klijn & Koppenjan, 2014, s. 3-5). Det eksisterer flere studier av enkeltelementer i nettverk, som nettverksledelse og struktur (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010, s. 194, Meier & O'Toole, 2001, 2003 og 2012, Agranoff & McGuire, 2001, Edelenbos, Klijn & Steijn, 2010 & 2011 og Koppenjan & Klijn, 2000). Derimot viser vår studie at flere faktorer spiller inn på variasjon i koordinasjon. Det må likevel nevnes at det ikke er noen garanti for at våre faktorer og elementer er de eneste og best egnede for å måle variasjon i koordinasjon. Andre faktorer kan selvsagt også spille inn. Da nettverk er karakterisert av kompleks interaksjon, beslutningstaking og usikkerhet (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010, s. 193), viser litteraturen at det er viktig å studere flere elementer, slik vi også fant i denne studien.

I fremtiden vil det være faglig interessant og relevant å gjøre tilsvarende studie i større skala, da denne studien viser at vår benyttede teori har gyldighet innenfor nettverksstudier. Som nevnt tidligere er det også interessant hvorvidt en må tenke nytt om organisatorisk design i nettverk og hvorvidt elementer fra annen litteratur, slik som endringsledelseslitteraturen, kan bidra til å forklare variasjon i koordinasjon, og dermed tette kunnskapshull på området. For eksempel påpeker Tushman og O'Reilly (2004) og Kotter (1995) at å skape en felles visjon på tvers av enhetene i organisasjonene har god effekt for koordinering. Tilsvarende funn gjorde vi, og vi så at å ha en felles visjon i nettverket bandt enhetene nærmere sammen, bedret koordinasjonen, samarbeidet og ressursfordeling. Videre ville det vært interessant å studere graden av koordinasjon i nettverk i samspill med graden av koordinasjon innad i de involverte enhetene. Da det ble tydelig for oss at de ulike faktorene påvirker hverandre, ville det vært interessant å studere denne gjensidige påvirkningen mellom faktorene mer konkret. Det samme gjelder for relasjonen adferd-struktur, da adferd og struktur kan samsvare i høyere eller mindre grad (Jacobsen i Trondal, 2017, s. 208-209). Dette fant også vi i vår studie, samtidig med at de ulike faktorene og elementene er gjensidig forsterkende.

Avslutningsvis vil vi igjen peke på at både kontekstuelle, strukturelle og prosessuelle faktorer bidrar til å skape variasjon i koordinasjon i nettverk. Da det ikke eksisterer noe forskning på dette i Agder så vidt vi vet, og da det anses som viktig å studere flere faktorer, anser vi denne studien som et bidrag til forskningen på feltet. Hvorvidt disse funnene kan generaliseres til andre nettverk vil være et annet interessant forskningsspørsmål for fremtiden. Som nevnt omtales nettverk ofte som «svake» strukturer i forhold til primærstrukturer, og man kan derfor ikke forvente store resultater i nettverk, sies det. Mestrer man derimot koordineringen kan dette skape synergier og effekter som kan øke nettverkets sjanse for suksess, øke tjenestekvaliteten, muliggjøre realisering av stordriftsfordeler og bidra til mindre sløsing av midler.

De nye og komplekse utfordringene dagens organisasjoner står overfor gjør at aktørene blir nødt til å samarbeide. Et viktig fremtidig spørsmål er hvorvidt nettverk, fremfor andre organiseringsformer, faktisk er den beste løsningen på de nye utfordringene. Som nevnt har offentlige aktører tidligere benyttet seg av hierarkisk autoritet som løsning når de har stått overfor koordineringsutfordringer. Da nettverk gjerne er organisert på en annen måte enn det tradisjonelle hierarkiet blir det viktig å avdekke koordineringsmekanismene som foregår her, slik vi har forsøkt å bidra til i denne studien. Det er ofte mangelen på koordineringsmekanismer som forårsaker stagnering og konflikt, og som nevnt påpeker

Koppenjan og Klijn (2014) at kompleksiteten i nettverkene kan modereres gjennom utvikling av kunnskap om de komplekse prosessene. Derfor vil studier av koordinering i nettverk bli desto viktigere i fremtiden.

7 Referanser

7.1 Litteratur:

Adcock, Robert & Collier, David. (2001). Measurement Validity: A Shared Standard For Qualitative and Quantitative Research. *American Political Science Review*. 95(3). 529-544. DOI: 10.1017/S0003055401003100

Agranoff, Robert & McGuire, Michael. (2001). Big Questions in Public Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 11(3). 295-326. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>

Andersen, Svein S. (2006): Aktiv informantintervjuing. *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift* 22, 278-298

Appelbaum, Steven H., Habashy, Sally, Malo, Jean-Luc & Shafiq, Hisham. (2012). Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *Journal of Management Development*. 31(8), 764-782. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>

Bouckaert, Geert, Peters, Guy B., & Verhoerst, Koen. (2010). *Coordination: What Is It And Why Should We Have It?* I Geert Bouckaert, Peters, Guy B. & Koen Verhoerst (Red.), *The Coordination of Public Sector Organizations. Shifting Patterns of Public Management* (s. 13-33): Palgrave MacMillan.

Brunsson, Nils & Olsen, Johan P. (1993). *The Reforming Organization*. London and New York: Routledge.

Bryman, A. (2004). *Social Research Methods* (2 ed). Oxford University Press.

Chris Ansell, Alison Gash; Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 4, 1 October 2008, Pages 543–571, DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Christensen, Tom, Egeberg, Morten, Lægreid, Per, Roness, Paul G & Røvik, Kjell Arne. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Egeberg, Morten & Trondal, Jarle. (2018). *An Organizational Approach to Public Governance*. Oxford: Oxford University Press.

Eliassen, Kjell A., & Sitter, Nick. (2008). *Understanding Public Management*. Oslo: Sage.

Ellingsen, Sidsel, & Drageset, Sigrunn. (2009). Kvalitativ tilnærming i sykepleieforskning. *Norsk Tidsskrift for Sykepleieforskning*. 23-38. Hentet fra:
file:///C:/Users/charl/Downloads/Ellingsen%20&%20Drageset%20(2008)%20(1).pdf

Frederickson, George H., i Ferlie, Ewan, Lynn, Laurence, E., Politt, Christopher. (2000). Whatever Happened to Public Administration? Governance, Governance Everywhere i *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University.

Gerring, John. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good For? *American Political Science Review*. 98(2). 341-354. Hentet fra:
https://www.jstor.org/stable/pdf/4145316.pdf?casa_token=xzJMyRE9uy4AAAAA:aBhuLcBPqnvWCIOSRAo14HONylism7KnaPq1RTlcFB_dFbPb9lHqCfBaLMw_3RU_XEfHjIwVfeVhAqNqlad4nqKV0wywBoCw_D40CRsd9-6U0oz8Rn8H

Gerring, John (2011). How Good is Good Enough? A Multidimensional, Best-Possible Standard for Research Design. *Political Research Quarterly*, 64(7), 625-636. DOI: 10.1177/1065912910361221

Gioia, Dennis A & Chittipeddi, Kumar. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*. 12(6). 433-448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>

Gulati, Ranjay, Puranam, Phanish & Tushman, Michael. (2012). *Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts*. Strategic Management

Holen-Rabbersvik, E., Eikebrokk, T. R., Fensli, R. W., Thygesen, E., & Slettebø, Å. (2013). Important challenges for coordination and inter-municipal cooperation in health care services: A Delphi study. *BMC Health Services Research*. 13(1). DOI: [10.1186/1472-6963-13-451](https://doi.org/10.1186/1472-6963-13-451)

Journal 33 (2012), 571-586. Hentet fra: file:///C:/Users/charl/Downloads/Gulati_et_al-2012-StrategicManagement_Journal.pdf

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Høyskoleforlaget AS. Kristiansand, Norge.

Jacobsen, Dag Ingvar i Ansell, Christopher K., Trondal, Jarle & Øgård, Morten. (2017). Governance at the local level: A Research agenda on cross-boundary coordination i *Governance in Turbulent Times*. Oxford University Press: Oxford

Jacobsen, Dag Ingvar & Kiland, Charlotte. (2017). Success With a Bitter Aftertaste: Success Factors in Inter-Municipal Cooperation. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 21(4). 53-76. Hentet fra: <file:///C:/Users/Iselin%20B%C3%B8ge%20Rom/Downloads/3544-10222-1-PB.pdf>

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, & Christoffersen, Line. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Klijin, Erik-Hans & Koppenjan, Joop. Department of Public Administration. (2006). Public management and policy networks: Foundations of a network approach to governance. *Public Management Review: An International Journal of Research and Theory*, 2(2), 135-158.

Hentet fra:

https://www.researchgate.net/publication/257921984_Klijin_EH_JMF_Koppenjan_Public_management_and_policy_networks_foundations_of_a_network_approach_to_governance_Public_Management_vol_2_nr_2_pp_135-158

Klijin, Erik-Hans & Koppenjan, Joop. (2014). Complexity in governance network theory. *Complexity, Governance & Networks*, 1 (1), 61-70. DOI: 10.20377/cgn-20

Klijin, Erik-Hans. (2008) Governance and Governance Networks in Europe, *Public Management Review*, 10(4), 505-525, DOI: 10.1080/14719030802263954

Klijin, Erik-Hans, Steijn, Bram & Edelenbos, Jurian. (2010). The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration*. 88(4). 1063-1082. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x>

Klijin, Erik-Hans & Steijn, J. Edelenbos. (2010), The impact of network management strategies on the outcomes in governance networks, in *Public Administration*, 88(4): 1063-1082. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>

Kooiman, Jan. (1993). *Modern Governance. New Government - Society Interactions*. London: SAGE.

Kvale, Steinar. (2006). Dominance Through Interviews and Dialogues. *Qualitative Inquiry*. 12(3), 480-500. DOI: 10.1177/1077800406286235

Lid, Stian, Winsvold, Marthe, Sørholt, Susanne, Hansen, Stig Jarle, Heierstad, Geir og Klausen, Jan Erling. (2016). *Forebygging av radikalisering og voldelig ekstremisme - Hva er kommunenes rolle?* 2016:12. Hentet fra:
file:///C:/Users/Iselin%20Bøge%20Rom/Documents/Masteroppgaven/nibr-ekstremisme-2016-12.pdf

Manheim, Jarol B., Rich, Richard C., & Willnat, Lars. (2006). *Empirical Political Analysis: Research Methods in Political Science*. New York: Pearson-Longman.

Meier, Kenneth J & O'Toole Laurence J. (2001). Managerial Strategies and Behavior in Networks: A Model with Evidence from U.S Public Education. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 11(3). 271-294.
<https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003503>

Meier, Kenneth J & O'Toole Laurence J. (2003). Public Management and Educational Performance: The Impact of Managerial Networking. *Public Administration Review*. 63(6). 689-699. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00332>

Meier, Kenneth J & O'Toole Laurence J. (2012). Subjective Organizational Performance and Measurement Error: Common Source Bias and Spurious Relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 23(2). 429-456. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus057>

Midtbø, T. (2007). Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: med eksempler i SPSS. Oslo: Universitetsforlaget.

O'Reilly, Charles A & Tushman, Michael L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. 82(4). 74-81. Hentet fra: <file:///C:/Users/Iselin%20Bøge%20Rom/Downloads/o'reilly%20&%20tushman%202004.pdf>

Peters, Guy B. (2018). The challenge of policy coordination, *Policy Design and Practice*, 1:1, 1-11, DOI: [10.1080/25741292.2018.1437946](https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946)

Punch, K. F. (2004). *Introduction to social research: qualitative and quantitative approaches*. London: Sage Publications Ltd

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiskadministrativ fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Rhodes, Rod A. W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Sage Journals*. 28(8). 1243-1264. <https://doi.org/10.1177/0170840607076586>

Schiefloe, Per Morten & Værnes, Reidun. (2010). Bestillere og utførere: Koordinering og samarbeid. *Søkelys på arbeidslivet*. 27(4): 394-409. DOI: <https://www.idunn.no/spa/2010/04/art05>

Sørensen, E., & Torfing, J. (2016). Political leadership in the age of interactive governance: Reflections on the political aspects of metagovernance. In J. Edelenbos, & I. van Meerkerk

(Eds.), *Critical Reflections on Interactive Governance: self-organization and participation in public governance* (pp. 444-466). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Trondal, Jarle. (2017). *The Rise of Common Political Order*. United Kingdom (UK): Edward Elgar Publishing.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications. Hentet fra:

<file:///C:/Users/charl/Downloads/RobertK.Yin.CaseStudyResearch-DesignandMethods.pdf>

7.2 Offentlige dokumenter:

Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement. (2016). *Nye folkevalgte regioner - rolle, struktur og oppgaver 2015-2016*. (Meld.St. 22 (2015-2016)). Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/88e9ee4fdabe4cedaa6cfd74cf5cdbcb/no/pdfs/stm201520160022000dddpdfs.pdf>

Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement. (2018). *Kommuneproposisjonen 2019*. (Prop. 88 S). Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/ba5ad522520f4c11adeb4419e3101790/no/pdfs/prp201720180088000dddpdfs.pdf>

Helsedirektoratet. (2012). *Velferdsteknologi - Fagrapport om implementering av velferdsteknologi i de kommunale helse- og omsorgstjenestene 2013-2030*. Hentet fra:

<https://helsedirektoratet.no/Lists/Publikasjoner/Attachments/180/Fagrapport-om-implementering-av-velferdsteknologi-i-de-kommunale-helse-og-omsorgstjenestene-2013-2030-IS-1990.pdf>

Justis- og beredskapsdepartementet. (2014). *Handlingsplan mot radikalisering og voldelig ekstremisme*. Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/6d84d5d6c6df47b38f5e2b989347fc49/handlingsplan-mot-radikalisering-og-voldelig-ekstremisme_2014.pdf

Klima- og miljødepartementet. (2017). *Klimastrategi for 2030 - norsk omstilling i europeisk samarbeid*. (Meld.St. 41 (2016-2017)). Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-41-20162017/id2557401/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017). *Veier til samarbeid. Sosiale entreprenører som samarbeidspartnere i offentlig sektor - eksempler og ideer*. Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/contentassets/314a2ddf427b4bea95fd2a3900371149/no/pdfs/inspirationsshefte_uu.pdf

7.3 Ressurser fra web:

Helsenettverk Lister. (2018). *Strategisk plan for Listersamarbeid innen helse og velferd - helse, velferd og økonomi*. Hentet fra: [https://assets.website-](https://assets.website-files.com/5c01296b42f37f8762566bf6/5c48751dffe012f81230df7e_Strategisk_plan_Helse_Lister_2016-2018.pdf)

[files.com/5c01296b42f37f8762566bf6/5c48751dffe012f81230df7e_Strategisk_plan_Helse_Lister_2016-2018.pdf](https://assets.website-files.com/5c01296b42f37f8762566bf6/5c48751dffe012f81230df7e_Strategisk_plan_Helse_Lister_2016-2018.pdf)

IRIS. (2013). *Interkommunalt samarbeid - Konsekvenser, muligheter og utfordringer*. 2013/008. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/c49548b8edfc42f9bf5936f0790357d0/irisrapp.pdf>

Klimapartner Agder (2019). Om oss. Hentet fra: <https://www.klimapartnere.no/agder/om-klimapartnere/>

Klimapartner (2018, 01.11). *Konseptnotat om klimapartnere*. Arendal: Klimapartner

Listersamarbeidet. (u.å.). Helsenettverk Lister. Hentet fra:

<https://www.listersamarbeidet.no/helse/helsenettverk-lister>

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). (2014a). *Må prosjektet meldes?* Hentet fra: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/>

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). (2014b). *Vanlige spørsmål*. Hentet fra http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/vanlige_sporsmal.html?id=21

Plattform. (2018). *Strategiplan - Vårt arbeid mot radikalisering og voldelig ekstremisme 2018-2022*. Kristiansand: Plattform

Plattform (u.å.). Om Plattform. Hentet fra: <https://www.plattform.no/om-plattform/>

Regional koordineringsgruppe e-helse og velferdsteknologi Agder (2018, 08.01). Regional koordineringsgruppe e-helse og velferdsteknologi. Hentet fra:

<https://www.ehelseagder.no/om-rkg/>

Universitetet i Agder, (2019). *Masterhefte, ME-502 Masteroppgave i statsvitenskap og ledelse*. Hentet fra:

https://uia.instructure.com/courses/2509/files/608348?module_item_id=79496&fbclid=IwAR1nJV3VIT4VCn3BPrfY50uf-wNn7L8YsMFJXZnsj75RUXGQM7VWWVkkz2w

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

-En komparativ studie av variasjon i koordinasjon i nettverk i Agder

Informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet er laget med utgangspunkt i Veiledende mal for informasjonsskriv fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Bakgrunn og formål Vi skal i denne studien se på fire ulike nettverk i Agder, som alle involverer kommunesektoren; Plattform, Helse-Lister, Klimapartner og e-helse og velferdsteknologi. Nettverkene er alle etablert for å løse komplekse utfordringer offentlig sektor i dag står overfor. De nye organiseringsformene har gjort det krevende å finne effektive måter å styre på, og det finnes heller ikke «en riktig måte». Et aspekt som blir fremhevet i nettverklitteraturen er kompleksiteten i prosessene som foregår i nettverkene. Hanf og Scharpf (1978) påpeker hvordan nettverks-litteraturen undergraver den byråkratiske kontrollen og autonomien, men fremhever kompleksiteten i prosessene. Klijn og Koppenjan (2014) påpeker derimot at denne kompleksiteten kan modereres gjennom utvikling av kunnskap om de ulike komponentene og deres gjensidige påvirkning.

Om fremgangsmåten Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ, komparativ casestudie. Våre case til sammenligning er; Plattform - nettverk som jobber med forebygging av radikalisering og ekstremisme, Klimapartner - offentlig-privat samarbeid som jobber mot et mer klimavennlig og fremtidsrettet lavutslippssamfunn, Helse-lister - nettverk innenfor helse- og velferd i Lister-regionen og e-helse og velferdsteknologi - regional koordineringsgruppe som skal bidra til at kommunene i regionen er ledende innen bruken av velferdsteknologi i landet.

For å samle inn data har vi valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervju. Med tanke på begrensninger i tidsramme og når det gjelder datatilgang er målet å intervju minst tre personer fra hver case. For å sikre representativiteten og validiteten vil vi intervju noen på ledernivå (for eksempel i styringsgruppen) og noen ansatte i kommunen (for eksempel i NAV eller politiet).

Hva innebærer deltakelse i studien og hva skjer med informasjonen? Vi vil ta opp intervjuene på bånd dersom deltakerne tillater dette. Intervjuguiden er utformet slik at personopplysninger ikke fremkomme i opptaket. Dersom det er ønskelig at intervjuene gjennomføres uten båndopptak lar dette seg gjøre. Deltakerne vil bli anonymisert, og vi vil kun omtale dem basert på stilling og arbeidsplass. Dersom det er ønskelig vil vi sende det ferdig transkriberte intervjuet for gjennomgang før publisering. Informasjonen vi samler inn vil hovedsakelig benyttes til masteroppgaven, men vil bli publisert gjennom Universitetet i Agder.

Det er frivillig å delta. Alle som samtykker til intervju kan senere trekke samtykket tilbake uten nærmere begrunnelse.

Eventuelle spørsmål kan rettes til oss eller vår veileder: Iselin Bøge Rom (student): iselinrom@hotmail.com, Charlotte Ausland (student): charlotteausland@gmail.com Jarle Trondal, veileder (professor ved Universitetet i Agder): jarle.trondal@uia.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta.

(Signert av prosjektdeltaker, dato) Jeg samtykker også til at båndopptaker kan benyttes under intervjuet.

8.2 Vedlegg 2

Intervjuguide:

Hva er din stilling og rolle i nettverket?

Kontekstuelle faktorer

Ressurser:

Hvorfor og hvordan ble dette nettverket opprettet? Hvem var pådriveren?

Hvordan er finansierings-situasjonen? Foreligger det sikre midler for arbeidet, eller er det prosjektbasert?

Føler du at nettverket besitter den nødvendige kompetansen for å klare å løse utfordringene/nå målene?

Hvis du skal peke på noen mangler i kompetanse per i dag - hva hadde det vært?

Parter i samarbeidet og graden av kompleksitet:

Hvor mange parter er det som er involvert i dette arbeidet? Hvem er det som er involvert?

Er det mange ulike fagfelt involvert i nettverket?

Har dere hatt en plan på utvelgelsen av parter i nettverket?

Nevn tre styrker og svakheter ved nettverket.

Graden av formalitet:

Foreligger det noen standardiserte regler og prosedyrer for samarbeidet?

Hvis ja: Hva handler disse om?

Hvem har vært pådriveren for dette, og hvordan har dere kommet til enighet?

Tror du dette har lagt noen føringer for samarbeidet?

Hvis nei: Hvis det hadde vært standardiserte regler og prosedyrer, hvordan tror du dette hadde preget samarbeidet?

Har dere noen oversikt over kontaktpersoner i de ulike kommunene/bedriftene?

Strukturelle faktorer

Er arbeidsdagen din preget av mye styring og kontroll ovenfra?

I hvor stor grad er din rolle fastsatt og forhåndsbestemt?

Er det opprettet koordinator-roller og egne stillinger for arbeidet?

Har dere en styringsgruppe?

Hvis ja: Hvor politisk er denne styringsgruppen? Og hvem er lederen for gruppen?

Føler du at denne organiseringen er ideell for deres arbeid? Er det eventuelt noe som kunne blitt gjort annerledes?

Prosessuelle faktorer

Ledelse:

Har dere noe fremdriftsplan?

Føler du selv at du som leder har klart å spre budskapet om arbeidet godt til de involverte partene? Er de godt nok informert om tematikken, dagens situasjon og visjonen og planene videre?

Tilrettelegges det for at partene i nettverket kan treffes? Eller foreligger det digitale møtepunkter? Har dere noen felles møtearenaer?

Synes du selv at det oppfordres til dialog og felles beslutningstaking?

Føler du at partene i nettverket jobber sammen mot felles målsettinger?

Har du noen bestemt «ledelsesstrategi» for å motivere de involverte?

Har du møtt på mye motstand i prosessen? Og hvordan har dette eventuelt blitt håndtert?

Klarhet for endring:

Hva er din visjon med dette arbeidet?

Hvordan synes du det har vært å jobbe på denne måten?

Oppleveres endringen som en god løsning på problemet?

Føler du kommunene har kapasitet til å påta seg dette arbeidet?

Tillit og kommunikasjon:

Hvor ofte kommuniserer du med andre parter i nettverket?

Opplever du at tilgangen til relevant informasjon er god?

Føler du at fremgangsmåten for arbeidet har blitt formidlet på en god måte?

Føler du deg hørt og inkludert i beslutningsprosesser?

På nåværende tidspunkt: Hva mener du skal til for å lykkes med prosjektets målsetting fremover?

8.3 Vedlegg 3

Til «førstelinjen»:

Hva er din stilling og rolle i nettverket?

Kontekstuelle faktorer

Ressurser:

Føler du at nettverket besitter den nødvendige kompetansen for å klare å løse utfordringene/nå målene?

Hvis du skal peke på noen mangler i kompetanse per i dag - hva hadde det vært?

Parter i samarbeidet og graden av kompleksitet:

Nevn tre styrker og svakheter ved nettverket.

Graden av formalitet:

Foreligger det noen standardiserte regler og prosedyrer for samarbeidet?

Hvis ja: Hva handler disse om?

Hvem har vært pådriveren for dette, og hvordan har dere kommet til enighet?

Tror du dette har lagt noen føringer for samarbeidet?

Hvis nei: Hvis det hadde vært standardiserte regler og prosedyrer, hvordan tror du dette hadde preget samarbeidet?

Har dere noen oversikt over kontaktpersoner i de ulike kommunene/bedriftene?

Strukturelle faktorer

Er arbeidsdagen din preget av mye styring og kontroll ovenfra?

Er mye av beslutningstakingen basert på forhandling?

I hvor stor grad er din rolle i nettverket fastsatt og forhåndsbestemt?

Prosessuelle faktorer

Ledelse:

Har dere noe fremdriftsplan?

Tilrettelegges det for at partene i nettverket kan treffes? Eller foreligger det digitale møtepunkter? Har dere noen felles møtearenaer?

Synes du selv at det oppfordres til dialog og forhandling?

Føler du at partene i nettverket jobber sammen mot felles målsettinger?

Klarhet for endring:

Hva er din visjon med dette arbeidet?

Hvordan synes du det har vært å jobbe på denne måten?

Opplevs endringen som en god løsning på problemet?

Føler du kommunene har kapasitet til å påta seg dette arbeidet?

Tillit og kommunikasjon:

Hvor ofte kommuniserer du med andre parter i nettverket?

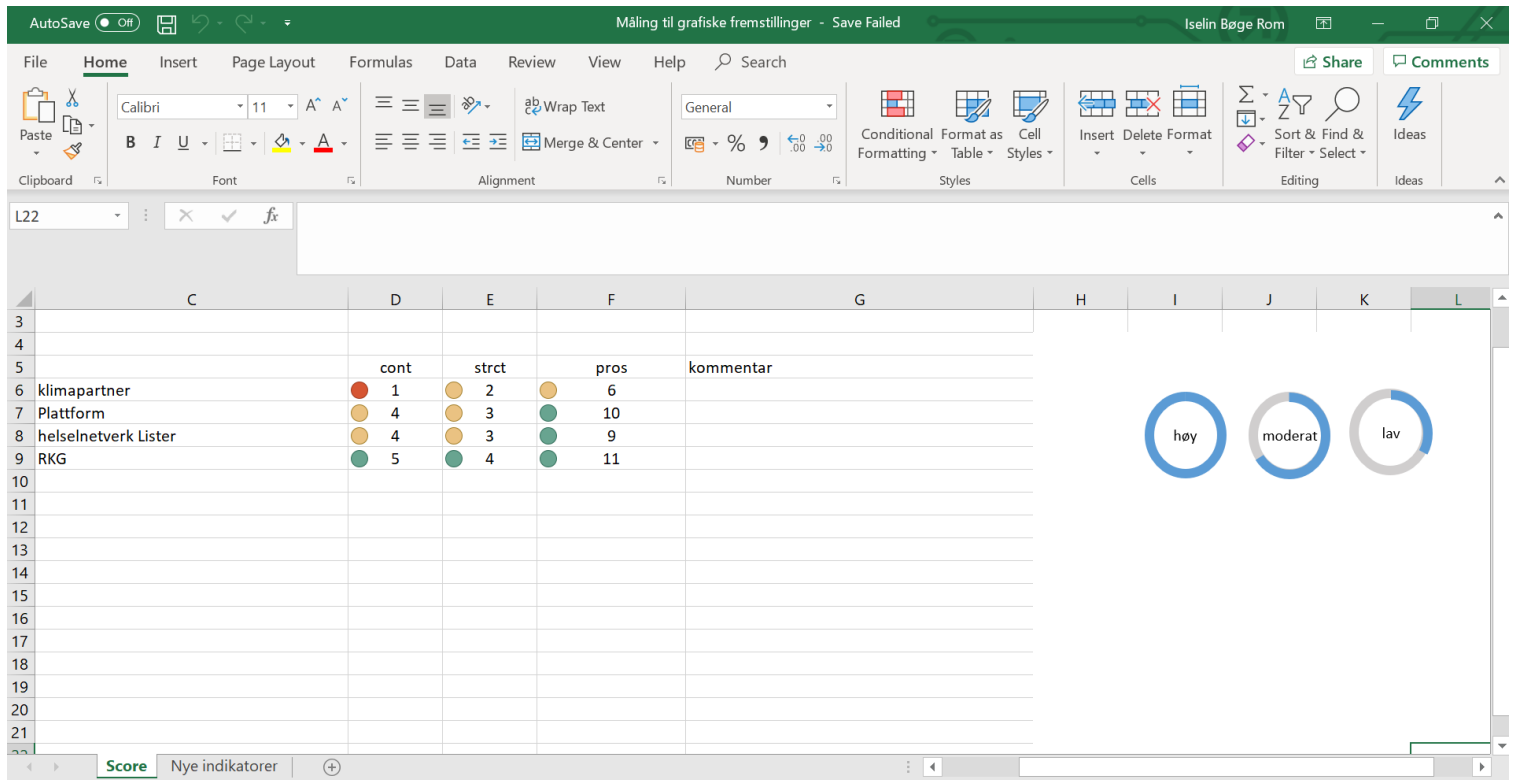
Opplever du at tilgangen til relevant informasjon er god? Er det åpenhet rundt arbeidet som er blitt gjort, og tanker om veien videre?

Føler du at fremgangsmåten for arbeidet har blitt formidlet på en god måte?

Føler du deg hørt og inkludert i beslutningsprosesser?

På nåværende tidspunkt: Hva mener du skal til for å lykkes med prosjektets målsetting fremover?

8.4 Vedlegg 4



Indikatorer på strukturelle faktorer:	Klimapartne	Plattform	Helsesnettverk	RKG
Grad av byråkrati (antall enheter i kart)	3	1	2	3
Parter i styringsgruppe (grad av politisering)	1	1	1	1
		2	3	4
Indikatorer på prosessuelle faktorer:	Maksimum score	Klimapartne	Plattform	Helsesnettverk Lister RKG
Møtehyppighet på styringsgruppenivå	3	3	1	3
Grad av opplevd nytteverdi hos deltakerne	2	1	2	2
Har de en nettverksleder?	1	0	1	1
Har deltakerne i nettverket en felles visjon?	1	0	1	0
Opplevs endringen som riktig og god for alle intervjuobjektene/del	1	0	1	1
Opplevs endringen som viktig for alle intervjuobjektene/deltakern	1	1	1	1
Prioriteres arrangementene/samlingene?	1	0	1	0
Opplevs informasjonsflyten i nettverket som god?	1	0	1	0
Opplever deltakerne å ha mandat til å ta avgjørelser?	1	1	1	1
	12	6	10	9
Indikatorer på kontekstuelle faktorer:				
Antall sektorer	1	0	1	1
Antall fagfelt	1	0	0	0
Antall styringsnivå	1	1	0	0
Er nettverket preget av forhandling i større grad enn frivillighet?	1	0	0	1
Felles strategiplan	2	0	2	2
Faste kontaktpersoner	1	0	1	0
	7	1	4	4
Blå: Grad av standardisering	TOTALSCORE:	9	17	16
			20	