

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på min mastergrad innen Økonomi og Administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim. Oppgaven har vært utfordrende, og jeg har lært mye både om fag og meg selv. Det har vært veldig interessant å gjøre et slikt dypdykk i faglitteraturen, og det har gitt meg erfaringer jeg med stor sikkerhet kan bygge videre på i fremtiden. Jeg har lært mye og er takknemlig for veiledning og støtte gjennom denne prosessen.

Den første jeg ønsker å takke er min veileder, Ove Gustafsson. Takk for rask og god oppfølging, og ikke minst konstruktive tilbakemeldinger. Jeg ønsker også å takke min far, Trond Hatling, for all tålmodighet, og for at jeg fikk sitt hos NAPHA under skriveprosessen. Takk til de ansatte hos NAPHA som lot meg bli en del av et godt arbeidsmiljø under hele skriveprosessen, og takk til informantene som gjorde datainnsamlingen til oppgaven mulig. Takk også til familie for støtte og motivasjon.

Innholdet i avhandlingen står for forfatterens regning.

Trondheim, 23.05.2016

Sammendrag

Samarbeid, strategiske allianser og interorganisatoriske nettverk var tidligere et mote-ord, men de siste 15 til 20 årene har antallet interorganisatoriske nettverk økt betraktelig, både i Norge og utlandet (Gustafsson, 2009; Lunnan og Nygaard, 2011). Økt utvikling både innad og mellom organisasjoner, økt tverrfaglig koordinering, og ikke minst økt læring, har ført til et sterkere fokus på interorganisatoriske nettverksrelasjoner, både i private og offentlige organisasjoner (Gustafsson, 2009; Markus og Bui, 2011; Seeman et al., 2013). Formålet med oppgaven er å se hva som kjennetegner etableringen og utviklingen av et interorganisatorisk nettverk bestående av selvstendige, offentlige kompetanseorganisasjoner. Oppgaven adresserer begrepene forpliktelse, tillit, konflikt, kommunikasjon og forventninger, og hvilken rolle disse spiller inn i styringen og utviklingen av et interorganisatorisk nettverk.

Ved hjelp av dokumentstudier og intervjuer med alle fem lederne i Kompetansesenterforum Midt, fant jeg at de ovennevnte begrepene var viktige faktorer i etableringen og utviklingen av dette nettverket. Jeg fant også at involveringen fra myndighetene har økt, og at den økte detaljstyringen kan få konsekvenser for det videre samarbeidet i dette og lignende nettverk.

Abstract

Cooperation, strategic alliances and interorganizational networks used to be a buzz-word, but in the last 15 to 20 years the number of interorganizational networks have increased considerably, both in Norway and abroad (Gustafsson, 2009; Lunnan and Nygaard, 2011). Increased development, increased interdisciplinary coordination, and increased learning, has led to a stronger focus on interorganizational networkrelations, both in private and public sector (Gustafsson, 2009; Markus and Bui, 2011; Seeman et al., 2013). The purpose of this master thesis is to investigate what characterizes the creation and development of an interorganizational network of independent, public organizations. The master thesis addresses concepts like commitment, trust, conflict, communication and expectations, and the role they play in the control and development of an interorganizational network.

By document studies and interviews with all the five leaders in Kompetansenterforum Midt, I found that the above mentioned concepts are all important factors when looking at the creation and development of this network. I also found that the involvement from the authorities has increased, and that the increased micromanagement may have consequences for the future of this and equal networks.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og formål for valg av tema	1
1.2 Motivasjon	2
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.4 Avgrensning	4
1.5 Organisering av avhandlingen	4
2 Teori	5
2.1 Teori om interorganisatoriske nettverk (ION)	5
2.1.1 Definisjon på interorganisatoriske nettverk	6
2.1.2 Motiver og fordeler med interorganisatorisk nettverk	7
2.2 Teori om interorganisatoriske relasjoner og samarbeid (IOR)	8
2.2.1 Grunnlag for samarbeid og relasjonsbygging	9
2.2.2 Motiver og fordeler ved samarbeid og relasjonsbygging	10
2.2.3 Forpliktelse	11
2.2.4 Tillit	13
2.2.5 Konflikter og konfliktløsning	18
2.2.6 Kommunikasjon, informasjonsdeling og teknologi	19
2.2.7 Forventninger	19
2.3 Offentlig forvaltning og organisasjonsteori	20
2.3.1 Kjennetegn ved offentlige organisasjoner	20
2.3.2 Ulikheter mellom offentlige og private organisasjoner	21
2.4 Oppsummering	22
3 Metode	23
3.1 Vitenskapsteori	23
3.1.1 Positivism og hermeneutikk	23
3.2 Valg av metode	25
3.2.1 Fordeler med valgt metode	25
3.2.2 Kritikk av metode	25
3.3 Valg av forskningsdesign	26
3.3.1 Casestudie	27
3.4 Datagenerering	28
3.4.1 Rekruttering av informanter til intervju	28
3.4.2 Semistrukturerte dybdeintervju	29

3.4.3 Dokumentstudier som tilleggsdata	30
3.5 <i>Transkribering, koding og kategorisering av datamaterialet</i>	30
3.6 <i>Forskningens kvalitet</i>	31
3.6.1 Validitet	32
3.6.2 Reliabilitet	32
3.6.3 Generaliserbarhet	34
3.7 <i>Meldeplikt</i>	34
4 Casebeskrivelse og konteksten	35
4.1.1 Kompetansesenter rus – Midt-Norge (KORUS-Midt)	35
4.1.2 Nasjonalt kompetansemiljø om utviklingshemming (NAKU)	36
4.1.3 Nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid (NAPHA)	36
4.1.4 Regionalt kunnskapscenter for barn og unge (RKBU Midt-Norge)	37
4.1.5 Ressurscenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging (RVTS-Midt)	37
4.1.6 Eierstruktur og finansieringen for aktørene i nettverket	38
4.2 <i>Om statens satsing på kompetansesentrene</i>	39
4.2.1 Bakgrunn for opprettelse av kompetansesentrene i Norge	39
4.2.2 Dagens situasjon og utfordringsbilde	39
4.2.3 Organisering og finansiering	39
4.2.4 Samordning og prioritering	40
4.2.5 Samfunnsoppdraget	40
5 Funn og analyse	41
5.1 <i>Interorganisatoriske nettverk</i>	45
5.1.1 Fordeler med interorganisatoriske nettverk	46
5.2 <i>Interorganisatoriske relasjoner og samarbeid</i>	49
5.2.1 Forpliktelse	54
5.2.2 Tillit	59
5.2.3 Konflikter og konfliktløsning	70
5.2.4 Kommunikasjon, informasjonsdeling og teknologi	72
5.2.5 Forventninger	74
5.2.6 Oppsummering forskningsspørsmål 1	75
5.3 <i>Offentlig forvaltning og organisasjonsteori</i>	79
5.3.1 Styring	80
5.3.2 Samorganisering	82
5.3.3 Lokalt eierskap	83
5.3.4 Ressurser	85

5.4 Oppsummering forskningsspørsmål 2	85
6 Konklusjon og videre forskning	87
7 Referanseliste	89
7.1 Bøker og artikler	89
7.2 Rapporter og offentlig informasjon	95
8 Appendiks	97
8.1 Intervjuguide	97
8.2 Intervjumatrise	100
Figurliste:	
Figur 1: Visuell fremstilling av samarbeidskonstellasjonen	6
Figur 2: Ulike styrings- og koordineringsformer (Thompson, 1991)	9
Figur 3: Positivism og hermeneutikk (Nyeng, 2004)	24
Figur 4: Forskningsdesign (etter idé av Dubé og Robey, 1999)	29
Figur 5: Grunnleggende steg i en casestudie (Bryman, 2008)	31
Figur 6: Eierstruktur i KSF Midt	41
Figur 7: Tilskudd og finansiering i KSF Midt	41

1 Innledning

1.1 Bakgrunn og formål for valg av tema

Samarbeid, strategiske allianser og interorganisatoriske nettverk (heretter ION) var tidligere et mote-ord, men de siste 15 til 20 årene har antallet ION økt betraktelig, både i Norge og utlandet (Gustafsson, 2009; Lunnan og Nygaard, 2011). Økt utvikling både innad og mellom organisasjoner, økt tverrfaglig koordinering, og ikke minst økt læring, har ført til et sterkere fokus på interorganisatoriske nettverksrelasjoner, både i private og offentlige organisasjoner (Gustafsson, 2009; Markus og Bui, 2011; Seeman et al., 2013).

Viktigheten av samarbeid i det moderne velferdssystemet har økt eksponentielt de siste årene, spesielt på grunn av den økende spesialiseringen av tilbud og den økende profesjonaliseringen av helsesektoren, og denne økning vil fortsette fremover (Ahgren et al., 2009). Samhandling er den viktigste årsaken til det offentliges manglende evne til å forsyne samfunnet med nødvendige helsetjenester samfunnet kan leve med. God samhandling og samarbeid mellom etater og organisasjoner i det offentlige er en forutsetning for gode helsetjenester (Tjora og Melby, 2013)

Selv om tidligere forskning på ION har vært mangelfull, og ION har vært et perifert område i organisasjonsforskningen, har interessen tatt seg veldig opp de siste årene, og publiseringsraten har steget de siste 15-20 årene (Gustafsson, 2009). Det har imidlertid vært lite studert i offentlige organisasjoner. På noen områder er offentlige organisasjoner annerledes strukturert enn private organisasjoner, samt at de offentlige styres av andre mål og verdier enn private, eksempelvis når det gjelder effektivitets- og kvalitetsmålinger (Christensen et al., 2009).

ION kan defineres som; *et varig og frivillig samarbeid mellom to eller flere organisasjoner for å oppnå felles gevinster og overordnede målsettinger* (Lunnan og Nygaard, 2011: 23). Innenfor ION snakker man om vertikale og horisontale relasjoner, hvor denne avhandlingen vil fokusere på horisontale relasjoner.

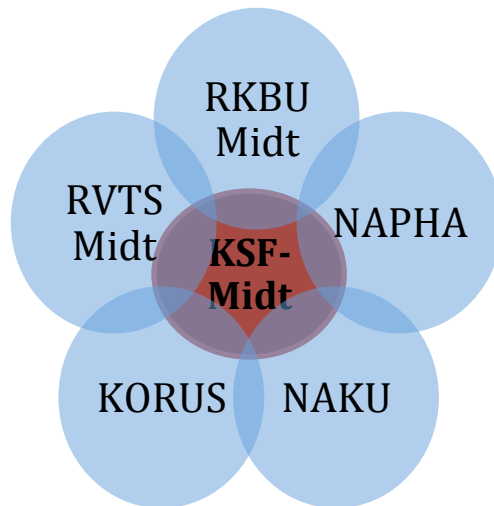
Det offentlige har vært mye tregere enn de private markedskreftene i å se verdien og gevinsten av samarbeid og koordinering gjennom interorganisatoriske samarbeid, nettverk og relasjoner. Med inntoget av New Public Management (NPM) har også den offentlige forvaltningen økt sin oppmerksomhet hva gjelder mål- og resultatstyring, og med post-NPM-reformene har den offentlige forvaltningen hatt et sterkere fokus på økt samarbeid, struktur og koordinering mellom sektorer og organisasjoner (Christensen et al., 2009). Parallelt med at samfunnsproblemene øker, skjer det en økning i ambisjons- og forventningsnivået til befolkningen gjennom økt inntektsnivå og utdanningsnivå. Dette leder til krav om bedre utdanningstilbud og bedre helsetilbud. Med en økning i etterspørselen etter offentlige tjenester trengs det en effektivisering av offentlig sektor, og en tydeligere bruker- og serviceorientering (Repstad, 2004).

Siden tilgangen på relevante studieobjekter i det offentlige har vært liten, samt at det har vært lettere å kvantifisere faktorer som effektivitet, ressursutnyttelse og fortjeneste blant private bedrifter enn blant offentlige organisasjoner, har det meste av fokuset på denne delen av organisasjonsforskningen dreid seg om klynger av bedrifter eller lignende konstellasjoner i det private næringslivet (Christensen et al., 2009).

1.2 Motivasjon

Denne avhandlingen omhandler temaene interorganisatoriske nettverk (ION), Interorganisatoriske relasjoner og samarbeid (heretter IOR), samt offentlig forvaltning, og skrives innen spesialiseringsretningen *Strategi, Organisasjon og Ledelse*. Gjennom både obligatoriske og valgfrie fag har temaene som denne avhandlingen omfatter vært fremtredende, og da spesielt i faget *Ledelse av Interorganisatoriske relasjoner* på Handelshøyskolen i Trondheim. De valgte temaene håper jeg å dra nytte av i min tid etter Handelshøyskolen. Avhandlingen ga meg også en mulighet til å gjøre et dypdykk ned i fagområder jeg har fått en sterkt økende interesse for i løpet av masterløpet. Jeg ønsker å se nærmere på ION og IOR i det offentlige, da denne koblingen ennå er lite studert. Via Delrapport 1 og 2 (Hdir og Bufdir, 2013/2014) viser myndighetene at interorganisatoriske nettverk har fått økt oppmerksomhet i statsforvaltningen (Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, 2013-2014). Det at en slik kobling er lite studert, byr på en utfordring med tanke på innhenting av tidligere forskning på temaet, noe som utløste en ekstra nysgjerrighet.

Det empiriske materialet avhandlingen baseres på er opprettelsen, utviklingen, utnyttelsen og veien videre for et valgt nettverk av selvstendige offentlige organisasjoner innenfor helsearbeid i Midt-Norge. Dette nettverket er Kompetansesenterforum Midt (KSF Midt), og består av KORUS-Midt, NAKU, NAPHA, RKBU Midt-Norge og RVTS Midt.



Figur 1: Visuell fremstilling av samarbeidskonstellasjonen

Figuren over viser hvordan hvert av kompetansesentrene er autonome, selvstendige organisasjoner, og at KSF Midt ikke er det styrende organet, men at det er hvert av de fem sentrene sammen som styrer KSF Midt. Disse fem er blant en stor klynge av kompetansesenter innen psykisk helse, rus og barnevernsfeltet som finansieres over statsbudsjettet av Helse- og omsorgsdepartementet og styres av Helsedirektoratet.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

KSF Midt var tidlig ute med å danne et nettverk av kunnskaps- og kompetanseorganisasjoner på psykisk helse-, rus og barnevernsfeltet i Norge. Med bakgrunn i dette ønsker jeg å undersøke hvordan aktørene i nettverket stilte seg til dannelsen av det aktuelle nettverket da de ble introdusert for idéen høsten 2008, hvordan de ser på utbytte av nettverket nå nesten 8 år senere, samt hvordan de mener utviklingen av nettverket har vært i dette tidsrommet. På bakgrunn av aktualiseringen og formålet med avhandlingen, presenteres følgende problemstilling:

”Hvilke indre og ytre faktorer bidrar til å forstå etableringen og utviklingen av et interorganisatorisk nettverk av selvstendige, offentlige kompetanseorganisasjoner?”

Problemstillingen er operasjonalisert i to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *Hvilken rolle spiller tillit, forpliktelse, forventninger og andre indre relasjonsfaktorer inn i opprettelsen og vedlikeholdet av et offentlig nettverk?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan har involveringen fra Helsedirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet og Helse- og omsorgsdirektoratet gjort utviklingen av nettverket enklere/vanskeligere? Og hvordan ser kompetansesentrene på den stadig økende involveringen?*

1.4 Avgrensning

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til å gjelde KSF Midt. De fem sentrene som inngår i KSF Midt er geografisk plassert i Trondheim, Midt-Norge, hvor tre av de fem sentrene har ansvar for fylkene Møre- og Romsdal, Sør- og Nord Trøndelag. KORUS, RKBU og RVTS har et kommunalt ansvar, mens NAPHA og NAKU har et nasjonalt ansvar. Disse fylkene omfatter henholdsvis 36, 25 og 23 kommuner. Det er liknende konstruksjoner som KSF Midt under etablering i andre helseregioner, men disse er på langt nær så faste i Nord, mens et i Sør-Øst og et i Vest er under utvikling. Jeg velger å begrense meg til KSF Midt for å ha mulighet til å gå i dybden. Videre er dette et nettverk som har bestått over tid, og dermed best kan belyse mine forskningsspørsmål.

1.5 Organisering av avhandlingen

Oppgaven starter med en innledning hvor jeg presenterer oppgavens tema, problemstilling og avgrensninger. I det påfølgende teoretiske kapitlet presenteres de aktuelle temaene.

Teorikapitlet tar utgangspunkt i forskningsspørsmålene og den overordnede problemstillingen, og legger grunnlaget for videre datainnsamling og analyse. Den metodiske tilnærmingen beskrives i kapittel 3, hvor jeg begrunner fremgangsmåten, samt hvilke verktøy, som benyttes til innhenting av empirien. Deretter presenterer jeg aktørene i KSF Midt hver for seg, samt deres samlede mandat og samfunnsoppdrag i et empirikapittel. Dette leder så videre til kapitler hvor empiriske funn presenteres og analyseres. Avhandlingen rundes av med en endelig konklusjon, samt forslag til videre forskning.

2 Teori

I dette kapittelet redegjør jeg for det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for min besvarelse av problemstillingen og dets forskningsspørsmål. Som problemstillingen min definerer, se kapittel 1.3, ønsker jeg å se på hvilke indre og ytre faktorer som bidrar til å forstå etableringen og utviklingen av et interorganisatorisk nettverk av selvstendige, offentlige kompetanseorganisasjoner. Jeg vil først gi en kort innføring i teori knyttet til interorganisatoriske nettverk, fra nå ION i teksten, og for å gi en bedre forståelse av ION vil jeg først gi noen beskrivelser av begrepet, samt årsak og motiver for at slike organisasjonsformer oppstår. Deretter beskriver jeg samarbeid, styring og styringsmekanismer i interorganisatoriske relasjoner, fra nå IOR i teksten. I begrepet styring beskriver man formelle og uformelle styringsmekanismer, hvor de formelle er basert på insentiver og autoritet, mens de uformelle er basert på tillit og forpliktelse (Haugland, 2004). Det vil i denne avhandlingen kun rettes oppmerksomhet mot de uformelle styringsmekanismene tillit og forpliktelse.

Konflikt og kunnskapsdeling har som tillit og forpliktelse en viktig rolle i et ION og IOR, og vil derfor også beskrives. Siden organisasjonene i casestudien er offentlige organisasjoner, vil jeg til slutt utdype hva som kjennetegner offentlige organisasjoner, og hvordan de skiller seg ut fra sine private motstykker. Ved å bruke nettverksperspektivet i forskning fokuserer man mer på samspillet og koblingen mellom organisasjoner og organisatoriske enheter enn på samspillet mellom den enkelte organisasjon og dens omgivelser (Repstad, 2004), noe jeg har brukt som rettesnor både i teori- og empiriinnhenting.

2.1 Teori om interorganisatoriske nettverk (ION)

De siste 10-15 årene har denne delen av organisasjonsforskningen fått mer og mer momenta, og noen forskere spår at ION vil bli den dominerende organisasjonsformen i fremtiden (Provan og Kenis, 2007).

ION blir av mange forskere sett på som en hybrid organisasjonsstruktur mellom marked og hierarki/byråkrati (Williamson, 1991; Wilson, 1995; Colbjørnsen, 2003). Styring i markedet vil si at alle transaksjoner blir forhandlet frem gjennom rene markedstransaksjoner, og hvor

kjøp og salg er den eneste relasjonen mellom bedriftene. Med styring i hierarki/byråkrati menes at all produksjon og alle beslutninger tas innad i egen organisasjon, og hvor alle aktører og oppgaver hører inn under samme bedrifts myndighet (Wilson, 1995; Ebers, 1997; Colbjørnsen, 2003; Gustafsson, 2009). Det hele startet med Coases artikkel fra 1937, *The Nature of The Firm*, som beskrev marked og hierarki som alternative styringsstrukturer, og at valget mellom disse ble bestemt ut i fra forskjellene i transaksjonskostnader.

Thompson (1991) drøftet disse styringsstrukturene, hvor han også tar med Ouchi (1980) sitt bidrag *klan*. Som styringsstruktur er klanen veldig lik nettverk, da den kombinerer autoritet med deling av felles verdier og oppfatninger, og klan vil være en effektiv styringsform i situasjoner hvor verken markedets prismekanisme eller byråkratiets evne til overvåkning og kontroll er nok til å sikre nettverkets styringsevne over aktørene (Ouchi, 1980).

		Aktørrelasjoner	
		Konkurrerende	Samarbeidende
Organisasjonsform for aktørene	Selvstendige	<i>Markedet</i>	<i>Nettverket</i>
	Hierarkiske	<i>Byråkratiet</i>	<i>Klanen</i>

Figur 2: Ulike styrings- og koordineringsformer (Thompson, 1991)

KSF Midt, med sine selvstendige og samarbeidende organisasjoner, passer perfekt inn i Thompsons rammeverk som *nettverk*, og vil dermed ikke passe inn i Ouchis syn på klanstrukturen.

2.1.1 Definisjon på interorganisatoriske nettverk

Alter og Hage (1993) definerer ION som sosiale former av interorganisatorisk aktivitet hvor man utveksler informasjon, koordinerer handlinger og gjør felles oppgaveløsning, mellom enheter fra juridisk separate organisasjoner, som utgjør ikke-hierarkiske sosiale systemer. Mark Ebers gir i sin artikkel *Explaining Inter-Organizational Network Formation* fra 1997, en kort og konsis definisjon av ION, hvor han sier at dersom flere enn to organisasjoner er koblet gjennom en nettverksrelasjon, utgjør de et interorganisatorisk nettverk. Denne definisjonen støttes av Lunnan og Nygaard (2011, s. 35): "*relasjoner mellom tre eller flere aktører/bedrifter*".

En annen definisjon av ION ble gitt av Brass et. al (2004, s. 795): "*We define a network as a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship,*

between the nodes. We refer to the nodes as actors". Provan, Fish og Sydow (2007, s. 482) definisjon av ION: *"a network involves many organizations collaboratively working toward a more or less common goal and that the success of one network organization may or may not be critical to the success of the entire network"*.

Provan og Kenis (2007, s. 231) definerer det som: *"groups of three or more legally autonomous organizations that work together to achieve not only their own goals but also a collective goal"*, og de kaller dette for *multilaterale kollektiver*.

Norske Greve og Foss (1990) definerer ION som varige relasjoner mellom organisasjoner ivaretatt av organisasjonens medlemmer. Varighet kan sees på som både kortvarig og langvarig, ved at det enkelte ganger kun gjelder for å løse en bestemt oppgave, mens det andre ganger gjelder samarbeid på ubestemt tid.

Interorganisatoriske nettverk kjennetegnes ved gjentakende, partnerspesifikk transaksjonssamarbeid av endelig varighet, ofte basert på å oppnå et spesifikt mål, eller av ukjent varighet, blant et begrenset antall aktører (Ebers, 1997). De ulike aktørene har individuell råderett og kontroll over sine egne ressurser, samtidig som de i perioder koordinerer og forhandler over fordelingen av disse. Det er gjennom slik koordinering og forhandling at ION skiller seg fra marked og hierarki. Nettverksmedlemmene har operasjonell autonomi, det er en ikke-hierarkisk relasjon mellom organisasjonene, og koblingen mellom dem kan være uformell og tillitsbasert, eller formell og kontraktsfestet (Provan, Fish og Sydow, 2007). Et slikt samarbeid i nettverk kan resultere i utvikling av formelle styringskontrakter, men det er ikke nødvendigvis alltid slik da organiseringen av nettverket er basert på opprettholdelse av sosiale kontrakter (Alter og Hage, 1993; Ebers, 1997).

I et ION er det nettverket og integrasjonen av aktørenes kapabiliteter som er det sentrale fokuset. Koordineringen mellom partene er en vesentlig ledelsesoppgave, og det må være et felles syn på de utfordringer nettverket står ovenfor og på den ønskede måloppnåelsen blant aktørene i fellesskap (Gustafsson, 2009).

2.1.2 Motiver og fordeler med interorganisatorisk nettverk

De fleste organisasjoner går inn i et nettverk i søken etter å oppnå noe man ikke har mulighet til å oppnå på egen hånd. Man ønsker eksempelvis å øke sin materielle og/eller sin immaterielle ressurstilgang (Barringer og Harrison, 2000; Provan og Kenis, 2007). Svært ofte

er opprettelsen av et ION basert på organisasjoners historie og erfaring med tidligere samarbeidspartnere og deres partnere igjen som et forsøk på å skape tette relasjoner for å fremme samarbeid (Provan et al., 2007). Organisasjoner kan gjennom samarbeid i nettverk, hvor andre aktører i nettverket kontrollerer viktige ressurser, styrke sin overlevelsesmulighet (Pfeffer og Salanick, 1978).

Fordelene ved å inngå i et nettverk kan potensielt være betydelige. Økt læring i organisasjonen, mer effektiv bruk av ressursene, økt kapasitet for å takle mer krevende og komplekse oppgaver, økt konkurransevne, samt bedre sluttprodukt til forbrukeren, det være seg private forbrukere, bedrifter eller offentlige institusjoner (Ebers, 1997; Provan og Kenis, 2007). Et organisasjonsnettverk gir aktørene større selvstendighet sammenlignet med om de befant seg innen et byråkrati hvor de alle var underlagt samme hierarkiske styringsmekanisme. Aktørene vil, innenfor de forpliktelser og avtaler som er satt i samarbeidet, stå fritt til å disponere sin tid, sine ressurser og sine inntekter og bevilgninger som de måtte ønske (Colbjørnsen, 2003).

Organisasjoner med spesialisert kompetanse, hvor hver av nettverksaktørene er spisskompetente på sine områder, vil man ved å samarbeide i et nettverk raskere kunne øke innovasjonen, samt skaffe seg nødvendig kompetanse gjennom deling og utveksling av informasjon innad i nettverket, enn om de skulle gjort dette på egenhånd gjennom egne ansettelser og opplæringstiltak (Colbjørnsen, 2003). Aktørene i et nettverk vil også kunne unngå kostnadskrevende dobbeltarbeid når det gjelder søknader om tilskudd fra det offentlige, kontraktsutforming, klargjøring av anbud og lignende (Clegg og Hardy, 1996).

En annen fordel med ION er at det kan gi en økning i den immaterielle ressurstilgangen ved at en får tilgang til de relasjonene de andre aktørene i nettverket har utenfor det aktuelle nettverket, såkalt to-steps fordel (Gulati og Gargiulo, 1999).

2.2 Teori om interorganisatoriske relasjoner og samarbeid (IOR)

Til å starte med ser jeg det som viktig å diskutere grunnlag for, og motiver til hvorfor man vil ønske å inngå et samarbeid. Først må organisasjonen avgjøre hvilke aktiviteter man ønsker et samarbeid rundt, og hvorfor det i så fall er hensiktsmessig å samarbeide om disse (Haugland, 2004). *Samarbeid* er et positivt ladet ord, og kan defineres som villighet fra alle parter til å arbeide i fellesskap for å skape fordeler for de involverte aktørene (Sutton-Brady, 2000).

Litteraturen og teorien rundt IOR handler om hvordan offentlige og private organisasjoner ser på samarbeid med andre aktører for å skaffe seg tilgang til kompetanse, ressurser, gevinster og for å oppnå felles mål (Lunnan og Nygaard, 2011). I denne oppgaven er det et fokus på et horisontalt interorganisatorisk samarbeid, hvor fordelingen av makt og ansvar er likt fordelt på alle aktørene.

2.2.1 Grunnlag for samarbeid og relasjonsbygging

I følge Gadde et al. (2010) er samarbeid mulig fordi partene ikke kun har ulike interesser og mål, men også noen felles. Jo flere mål man finner enighet rundt, jo færre konflikter vil oppstå (Kim et al., 2010). Gomes-Casseres (2006) nevner i sin artikkel viktigheten av at bedriften på forhånd setter mål for hva man ønsker ut av et samarbeid. Slike mål gjør jobben med å finne den rette partneren, og samtidig oppnå målkonvergens, enklere. Målkonvergens vil si likhet rundt de kortsiktige og langsiktige målene i samarbeidet. Samarbeid styrkes gjennom relasjonsbygging, og ved å finne konstruktive løsninger vil man enklere kunne kontrollere og avverge eventuelle konflikter som måtte oppstå, og dermed sikre et godt samarbeid (Abidin og Rahman, 2007).

Lunnan og Nygaard (2011) trekker fram at dersom man har langsiktige mål og forventninger, og ønsker at et samarbeid skal kunne fungere på lang sikt, er det viktig å velge seg ut en strategisk partner. Med strategisk partner menes en partner man kan utvikle seg sammen med. Et slikt partnerskap øker sjansene for at samarbeidet bærer frukter over lengre tid. Ulike forventninger i eller til samarbeidet kan være med å avgjøre utfallet av samarbeidet (Lunnan og Nygaard, 2011). Alle involverte aktører går inn i et samarbeid med det samme overordnede motivet; økt verdiskapning på et eller annet nivå i organisasjonen. Sjansene for økt verdiskapning bedres betraktelig gjennom positivt samarbeid og relasjonsbygging (Håkansson og Snehota, 1995).

En annen definisjon på samarbeid, er at like eller komplementært koordinerte handlinger gjennomføres av organisasjonene i en gjensidig relasjon, eller nettverk, for å oppnå gjensidig ønskede resultater (Morgan og Hunt, 1994; Wilson, 1995).

2.2.2 Motiver og fordeler ved samarbeid og relasjonsbygging

Det finnes flere motiver til hvorfor en bedrift eller en organisasjon ønsker å inngå et samarbeid med en annen bedrift eller organisasjon. Det kan være noe så enkelt som nærhet geografisk eller mer komplekst som konkurrerende eller komplementære produkter i samme marked (Dwyer et al., 1987; Ring og Van De Ven, 1994). Gjennom utviklingen av kommunikasjonsteknologi har betydningen av geografisk nærhet stadig minsket. Men selv om geografisk nærhet ikke lenger er like nødvendig for moderne bedriftsnettverk, er det stadig noen samarbeidsgevinster som er enklere å oppnå gjennom personlig kontakt og nærhet enn gjennom elektroniske medier som e-post, Chat og telefon (Colbjørnsen, 2003). Slike samarbeidsgevinster kan være tillit, kulturbygging, kompetanseoverføring, læring og lignende (Rindfleisch et al., 2010). Dette er viktige samarbeidsgevinster for KSF Midt og dets medlemmer, og et motiv for å inngå samarbeid.

Hovedmotivet med samarbeid er i følge Lunnan og Nygaard (2011) et ønske om økt tilgang på komplementære og strategiske ressurser. Gomes-Casseres (2006) og Haugland (2004) trekker også fram komplementaritet, både i ressursbidrag og målsetting, som viktige suksessfaktorer for et godt samarbeid.

Pfeffer og Salanick publiserte i 1978 ressursavhengighetsteorien, som gikk ut på at alle organisasjoner er del av et åpent system som igjen gjør alle organisasjoner avhengig av omgivelsene. Organisasjoner som mangler vesentlige ressurser, eller søker komplementære ressurser, vil søke å etablere relasjoner til andre aktører for å få tilgang til disse ressursene (Pfeffer og Salanick, 1978). En slik søken etter ressurser kan være et spørsmål om å overleve, eller et spørsmål om å utvikle seg. Dermed vil motivene for et samarbeid være mangfoldige, og ofte er det flere motiver som danner grunnlaget for samarbeid. Motivene kan være økte økonomiske ressurser, strategiske ledelsesressurser, deling av risiko eller tilgang til nye distribusjonskanaler, teknologiske ressurser som produkter/produktlinjer, samt kunnskap, innovasjon, læring og kompetanse. Slike ressurser er viktige for enhver bedrift, og kunnskaps- og kompetanseoverføring er også et annet motiv for å inngå et samarbeid (Lunnan og Nygaard, 2011).

En videreutvikling av institusjonell økonomi, nemlig Institusjonell teori (Hatch, 2001), viser oss at økt markedsrett gjennom økt markedsposisjon, realisering av stordriftsfordeler og assosiering av merkenavn i noen situasjoner kan være ønskelig. Bedre verdimålsettinger, og

ønske om fremtidig posisjonering er også et mye anvendt motiv for samarbeid (Lunnan og Nygaard, 2011).

Et ytterligere motiv for samarbeid, som ikke baserer seg på økonomiske og ressursmessige hensyn, er brukerargumentet. Det blir enklere for brukeren å forholde seg til det offentlige hvis tjenesten er samordnet. Det er her mye av årsaken til at nettverk som KSF-Midt etableres. Det er et ønske fra politisk hold at brukerne skal møte så få instanser som mulig, hvor det å kunne ha et kontaktpunkt blir sett på som svært viktig i effektiviseringen av offentlige tjenester som helse og omsorg (Hdir og Bufdir, 2013).

De fleste organisasjoner er i ulik grad avhengig av andre aktører, og ønsker i noen tilfeller å skape langvarige *relasjoner* til disse aktørene (Håkansson, 1982; Gadde et al., 2010), disse relasjonene kan vise seg å bli en av de mest verdifulle ressursene for organisasjonen (Ritter et al., 2004). Det å være i en samarbeidsrelasjon med andre organisasjoner kan til tider være krevende, men gjennom positive relasjoner kan man bedre både egen og samarbeidsorganisasjonens konkurransevne. Dette ved at relasjonen bidrar til fordeler gjennom samvirkende kombinasjoner av organisasjonenes ressurser (Dwyer et al., 1987).

2.2.3 Forpliktelse

I sin artikkel definerer Morgan og Hunt (1994) *forpliktelse* som den grad en samarbeidspartner tror at relasjonen er så viktig at det forsvarer organisasjonens maksimale innsats slik at det fortsetter i all fremtid. De ser på *forpliktelse* som en svært sentral del av relasjonslitteraturen, og de ser positive sammenhenger mellom *forpliktelse* og variabler som kostnader ved å bryte samarbeidet, tilfredshet med samarbeidet og fordelene ved å fortsette samarbeidet (Morgan og Hunt, 1994). Dwyer et al. (1987) ser på *forpliktelse* som et implisitt eller eksplisitt løfte om en varig, kontinuerlig relasjon mellom organisasjoner, gjennom en gjensidig avhengighet. Ved å samarbeide på områder som kan videreutvikle organisasjonen, legger man press på seg selv for å følge opp samarbeidet, og dermed forplikter man seg både internt i organisasjonen, og eksternt i relasjonen (Haugland, 2004).

Dwyer et al. (1987) trekker frem tre målbare faktorer for *forpliktelse*, nemlig *input*, *varighet* og *koherens*. Med *input* mener de at, jo større investeringer man gjør i samarbeidet, jo mer øker avhengigheten organisasjonen har til samarbeidet, dermed viser denne investeringen større vilje fra organisasjonen til å forplikte seg i samarbeidet. Slike investeringer kan være

relasjonsspesifikke investering som felles bygningsmasse, felles kontorlandskap, felles ansatte, kunnskapsprogrammer, ressursforpliktelse og lignende.

En relasjonsspesifikk investering er en investering i human- eller realkapital som har redusert eller ingen (i ekstreme tilfeller) verdi utenfor et samarbeid (Williamson, 1985). Gjensidige investeringer trenger nødvendigvis ikke å være relasjonsspesifikke, men jo mer relasjonsspesifikke de er, jo mer viser man den andre parten at man ønsker å forplikte seg til samarbeidet. Williamsons (1985) bidrag inneholdt *stedsspesifikke*, *utstyrsspesifikke* og *kunnskapsspesifikke* investeringer. *Stedsspesifikke* investeringer er knyttet til en fast geografisk plassering, mens *utstyrsspesifikke* er fysiske eiendeler, som nevnte ovenfor med felles bygningsmasse og kontorlandskap. Den mest interessante med tanke på KSF Midt vil være *kunnskapsspesifikke* investeringer. Med dette menes kunnskap som oppstår gjennom ”learning by doing”, ”know how”, spesiell opplæring og lignende, som gir de menneskelige ressursene i samarbeidet spesialisert kunnskap.

Når aktører i en relasjon forplikter seg til hverandre gjennom investeringer på ulike nivå, må det også være opplevd rettferdighet rundt gevinstfordelingen over tid (Haugland, 2004). Dette er viktig, både for å beholde medlemsmassen i samarbeidet intakt, og for fremtidige partnere, da disse vil kunne observere organisasjonens oppførsel i samarbeidet (Gomes-Casseres, 2006). Men hva er tilstrekkelig betalt, og hva/hvem bestemmer verdien av samarbeidet? Dette er spørsmål hver enkelt aktør må gjøre seg opp en mening om før og underveis i samarbeidet.

Man ville ikke gjort noen relasjonsspesifikke investeringer dersom man ønsket seg ut av samarbeidet. De relasjonsspesifikke investeringene må gi en avkastning som forventes å være høyere innenfor samarbeidet enn utenfor. En utfordring er at man gjennom relasjonsspesifikke investeringer gjør seg sårbare for endringer i omgivelsene og opportunistisk atferd, som dermed kan skape et sikringsbehov, såkalt ”safe-guarding” (Rindfleisch og Heide, 1997; Haugland, 2004; Geyskens et al., 2006). Opportunisme referer til atferd karakterisert ved egeninteresse og svik, og opportunistisk atferd skjer når en part prøver å føre samarbeidsorganisasjonen bak lyset (Williamson, 1975;1985). Sikring kan skje gjennom bruk av juridiske maktmidler, overvåkning av de andre aktørene eller ved bruk av økonomiske insentiver. Slikt sikringsarbeid kan være svært ressurskrevende, og et for omfattende sikringsarbeid kan gi en mindre samarbeidsgevinst enn det som kunne vært mulig.

Med *varighet* menes at det ved løpende evalueringer av samarbeidet, bør være en gjensidig enighet om relasjonen fortsatt er ønskelig, og at denne skal vare så lenge det er formålstjenlig for begge parter å fortsette. Varigheten er ikke nødvendigvis av lang karakter, og i noen tilfeller kan det være satt en ”end-date”, det være seg en dato for søknad av offentlig tilskudd, ferdigstilling av et produkt/tjeneste eller lignende.

Den tredje målbare faktoren for forpliktelse er *koherens*. Med det menes økonomisk og sosial sammenheng og kontinuitet i investeringene. Jo mer fokus toppledelsen har på samarbeidet, jo mer viser dette at man også forplikter seg sosialt, og ikke bare økonomisk (Lunnan og Nygaard, 2011). Det er enklere for toppledelsen å initiere sosialt samvær, og det vil virke mer samlende for organisasjonen å se sosialt initiativ fra toppledelsen. Det er også viktig for lederne for de ulike aktørene å møtes jevnlig. Forpliktelser fra ledelsen gir dermed grobunn for en suksessfull langsiktig relasjon (Kim et al., 2010).

Det er også en sterk forbindelse mellom forpliktelse og tillit, dette fordi begge faktorene leder direkte til oppførsel basert på samarbeid (Morgan og Hunt, 1994). Siden relasjoner også karakteriseres av lav grad av formalitet, vil forpliktelser og tillit ofte være mer formålstjenlig for relasjonsbygging og utvikling enn formelle kontrakter (Morgan og Hunt, 1994). Tillit og forpliktelse mellom aktørene gjør at usikkerheten i relasjonen reduseres (Gadde et al., 2010). Dette bringer oss over til neste delkapittel, nemlig *tillit*.

2.2.4 Tillit

Scheer (2012, s.332) definerer tillit som “*troen på at ens samarbeidspartner er til å stole på når det gjelder å oppfylle fremtidige forpliktelser, og at en opptrer på en måte som sikrer bedriftens interesser*”. Morgan og Hunt (1994) deler dette synet, og mener at tillit eksisterer når den ene parten har tiltro til samarbeidspartnerens pålitelighet og integritet. Av dette følger at en relasjon ikke fullt ut kan være suksessfull dersom tillit ikke eksisterer. Wittman (2007) hevder at et høyt nivå av tillit er viktig for at samarbeidet skal bære frukter, mens et lavt nivå av tillit er tett knyttet til fiasko. Er potensialet for læring fra samarbeidspartneren og felles kunnskapsdeling stort, er det viktig å bruke mye tid på å utvikle tillit (Lunnan og Nygaard, 2011).

Både Haugland (2004) og Lunnan og Nygaard (2011) finner at å bygge tillit handler om å utvikle gjensidig fortrolighet mellom partene ved å utvikle personlige relasjoner og skape

felles verdier og normer gjennom personlig interaksjon, felles kulturbygging, ledelsesstøtte, kurs, samlinger og seminarer. Dette er viktige momenter for den senere analysen av KSF-midtd. En god personlig relasjon kan skapes gjennom å bygge en felles identitet til samarbeidet. En slik relasjon skapes over tid gjennom uformell kontakt og kommunikasjon, eller gjennom geografisk lokalisering (Haugland, 2004).

Tillit innebærer å utvikle en relasjon til en samarbeidspartner, hvor det ligger en forventning fra begge parter om at den andre parten, gitt muligheten, likevel ikke opptrer på en opportunistisk måte, og at kortsiktige ulikheter i samarbeidsgevinst vil bli løst på lang sikt (Kim et al., 2010). På den måten kan man ha et samarbeid uten fokus på kontrakter, eierskap og formell sikkerhet (Lunnan og Nygaard, 2011). Tillit gjør at samarbeidspartnere stoler på hverandre og dermed lettere kan etablere felles problemløsning samt konstruktiv dialog for å løse konflikter og eliminere mulige problemer (Moorman et al., 1992).

Tillit tar ofte lang tid å bygge opp, mens den på kort tid kan brytes ned (Das og Teng, 1998; Lunnan og Nygaard, 2011). Tillit kan være en investering i risiko ved at man åpner seg for å være sårbar ovenfor den andre parten i samarbeidet. Vi finner sårbarhetsargumenter hos Sabel (1993) som sier at når partene i en utveksling har tillit til hverandre, deler de gjensidig tillit for at den andre ikke vil utnytte noen former for skjult informasjon og skjulte handlinger og eventuelle andre sårbarheter som kan eksistere i en bestemt transaksjon. Av den grunn vil tillit alltid være en risikabel investering.

Det vil alltid være et sett av forventninger som deles av alle som er involvert i en transaksjon eller et samarbeid, og det er nettopp dette Zucker (1986) definerer tillit som ut i fra et sosiologisk perspektiv. Forventningene vil inkludere både sosiale prosesser og sosiale regler. Alle de samarbeidende kompetansesentrene vil ha ulike forventninger i forhold til hva som er akseptabel atferd, og disse tas det for gitt i samarbeidet.

2.2.4.1 Elementer av tillit

Gambetta (1988) hevder at tillit består av flere elementer, nemlig *kognitive* elementer, *atferdsmessige* elementer og *holdningsmessige* elementer. *Kognitiv* tillit går ut på at man vet noe om motparten som virker tillitsvekkende, basert på motpartens ressurser (Mayer, Davis og Schoorman, 1995).

Atferdsmessig tillit må bekreftes gjennom observasjon (Lunnan og Nygaard, 2011). Igjen gir Mayer, Davis og Schoorman (1995) viktige bidrag til forståelsen av tillitsbegrepet. De beskriver to forhold i utviklingen av atferdsmessig tillit, nemlig at en aktørs mulighet til å tilegne seg kunnskap om en aktuell samarbeidspartner, og om denne samarbeidspartneren har integritet, er viktig i forståelsen av atferdsmessig tillit.

Holdningsmessig tillit er *tillit* som dreier seg om troen på samarbeidspartnerne og deres holdninger. Siden man aldri kan være 100% sikker på at en samarbeidspartner ikke vil opptre opportunistisk dersom muligheten byr seg, vil *tillit* alltid involvere en form for risiko (Lunna og Nygaard, 2011). Det gjelder å få samarbeidspartnerne til å gå fra en ”meg”-holdning til ”oss”-holdning. Dette gjør de ved å sette samarbeidet og felles prosjekter først fremfor lignende individuelle prosjekter, samt å inkludere samarbeidspartnerne i aktuelle prosjekter eller oppdrag (Ibid).

2.2.4.2 Ulike former for tillit

Zucker (1986) utformet tre former for *tillit*, *karakteristiskbasert tillit*, *institusjonellbasert tillit* og *prosessbasert tillit*, hvor alle tre tillitsformene kan forekomme i et samarbeidsklima som det som er representert i KSF Midt.

Den første formen, *karakteristiskbasert tillit*, er tett knyttet til likheten i bakgrunn hos de menneskene som er involvert i samarbeidet. Det være seg likheter som utdanning, kultur, identitet og etnisitet. En slik tillitsform blir ofte tatt for gitt i et samarbeid, og dersom det er et innslag av *karakteristiskbasert tillit* mellom aktørene i KSF Midt vil det styrke den uformelle kontakten lederne imellom. I følge Zucker (1986) er den uformelle kontakten av stor betydning for utviklingen og suksessen av samarbeidet. En uformell kontakt mellom aktørene innebærer at man bygger personlige relasjoner og øker tryggheten seg imellom, som videre forenkler konfliktløsning og øker fleksibiliteten i samarbeidet. Sammenlignet med et samarbeid som kun er styrt gjennom en kontrakts løsning, vil man kunne si at *karakteristiskbasert tillit* er en mer ideell måte å utvikle et samarbeid på.

Institusjonell tillit er derimot knyttet til formelle strukturer og fastlagte sosiale normer avhengig av bedriftsspesifikke eller individuelle egenskaper. Eksempler på kilder til institusjonell tillit kan være tekniske standarder og sertifiserte kompetansesystemer, og denne typen tillit kan, i motsetning til *karakteristiskbasert* og *prosessbasert tillit*, kjøpes og selges.

Dette ved at man kjøper opp, eller samarbeider med noen som har et godt omdømme, eller kvitter seg med et ”råttent egg” (Zucker, 1986).

Den tredje og siste formen for tillit som ble presentert av Zucker er *prosessbasert* tillit, og den kommer ut av samhandling og erfaring mellom aktørene. Denne tillitsformen differensierer seg ved at den ser på utviklingen av samarbeidet og tar hensyn til fremtidige interaksjoner mellom aktørene. Her er ikke personlige relasjoner involvert i samme grad som i *karakteristiskbasert* tillit, men heller på et sett av institusjonelle rutiner og prosesser som utvikles mellom aktørene (Zucker, 1986). Her vil omdømme, rykte og merkenavn være eksempler på noe som kan skape en slik tillit, og det er fullt mulig å investere både tid og penger i et samarbeid. Merkevarnavnene blant aktørene i KSF Midt er sterke innen sine fagfelt, og utad mot både brukere, tjenesteutøverne og offentlige instanser er det gevinster å hente ved å assosiere seg med hverandres gode navn og rykte gjennom økt troverdighet.

2.2.4.3 Tillit som styringsmekanisme

Ved å bruke tillit som ledelses- og styringsmekanisme i samarbeidet har man fokus på utvikling av normer som *gjensidighet, solidaritet, fleksibilitet* og vektlegging av *personlige relasjoner* (Haugland, 2004). For at man skal kunne bruke tillit som styringsmekanisme må det være et samarbeidsklima for utvikling basert på felles verdier og normer (Haugland, 2004).

Styringsmekanismene er dynamiske, og de fungerer ofte best i kombinasjon med hverandre. Skal man inn i et langsiktig samarbeid, med utsikt for ekstern usikkerhet vil det være formålstjenlig å ha flere ting på plass. Det være seg en markedskontrakt, en intern kontrakt for å etablere det administrative i samarbeidet, og en personlig interaksjon. Ekstern usikkerhet kan i KSF Midts tilfelle være endrede rammebetingelser fra det offentlige, redusert tilskudd og finansiering, krav om strukturendringer innad i de ulike aktørene eller lignende.

For å bevare og styrke relasjonen må det være en viss *gjensidighet* i investeringene, og det må genereres verdier til hver enkelt av bedriftene i samarbeidet, ikke kun til relasjonen som helhet. Det må være en relasjonell avkastning, det vil si den ekstraavkastningen en bedrift oppnår ved å samarbeide (Haugland, 2004). En må utvikle en gi-og-ta-holdning, og man kan ikke bare være opptatt av egne interesser, men også være opptatt av hva samarbeidspartneren får ut av samarbeidet. Gjennom *gjensidighet* uttrykkes det også at alle involverte aktører har

tilsynelatende like høy tillit til hverandre, og har tro på at samarbeidspartnerne har en like stor vilje til å gjøre investeringer i tillitsforholdet som seg selv (Ring og Van de Ven, 1994).

Det vil alltid være grader av *gjensidighet* i samarbeidsrelasjoner. I de færreste relasjoner og nettverk er alle aktørene nøyaktig like store, og det vil også være ulik interesse for å stille egne ressurser til disposisjon. Det er viktig at de som stiller med flest ressurser, i form av økonomi, ledelse, tid, ansatte eller lignende, også har den høyest opplevde verdien av samarbeidsrelasjonen, såfremt annet ikke er avtalt gjennom kontrakter eller styrt gjennom forventninger. Dersom det verken er *gjensidighet* i investeringene eller korrelasjon mellom tilføring av ressurser og opplevd verdi, vil det skape grobunn for konflikter. Jeg går nærmere inn på konflikter og konfliktløsning i delkapittelet om konflikt 2.2.5.

Solidaritet handler om hva aktørene gjør for å holde i hevd samarbeidsrelasjonen utover det å sette ut i livet klart definerte oppgaver (Haugland, 2004). Man må velge å ha et langsiktig perspektiv på samarbeidet og være villig til å bygge relasjonen for fremtiden uten helt å vite hva det innebærer, og ikke bare fokusere på kortsiktige forpliktelse, og handle deretter. Kun på denne måten kan man utvikle solidaritet i et samarbeid, og sammen bygge en fremtidsrettet relasjon.

Fleksibilitet handler om at partene må være villige til å forandre på avtaler, endre planer, gjøre revurderinger av relasjonskontrakten underveis, og være villig til å sette inn ekstra ressurser dersom det presenteres nye og større muligheter å videreutvikle samarbeidet (Haugland, 2004). Dersom partene ikke viser evne til fleksibilitet vil samarbeidet lett falle i grus når omstendighetene skifter og det er behov for justeringer. Det å tilpasse seg omstendighetene og endrede samarbeidsforhold er en forutsetning for utvikling og opprettholdelse av relasjoner (Walter, 2003). Eksempler på endrede omstendigheter i samarbeidet kan være de andre aktørenes kunnskap, strukturer, og prosesser (Walter, 2003).

Personlige relasjoner handler om å få til en kontinuerlig gjensidig tilpasningsprosess der spesifikke problemstillinger blir løst etter hvert som de oppstår (Haugland, 2004). Det er personlige relasjoner som holder hjulene i gang og bidrar til at den gjensidige tilpasningen ruller enklere videre. Å utvikle nære personlige relasjoner tar tid, og jo sterkere bånd man får til en samarbeidspartner, jo vanskeligere vil det være å trekke seg ut av samarbeidet. Aktørene bindes nærmere hverandre gjennom tilpasninger ved at man bedre møter hverandres behov og skaper og reflekterer en felles forpliktelse (Walter, 2003).

Lunnan og Haugland (2002) henviser til studier som viser at samarbeidsrelasjoner er svært sårbare for endringer i nøkkelpersonell. I KSF Midt har det vært noen lederskifter siden oppstarten i 2007, og med skifte av leder og representant i forumet er det fare for at denne aktørens kunnskap og kompetanse går tapt. Her vil det være viktig for forumet å gjøre overgangen fra gammel til ny leder så god som mulig.

2.2.5 Konflikter og konfliktløsning

Konflikt kan defineres som en situasjon hvor minst én av aktørene i en relasjon oppfatter uoverensstemmelse i forhold til andre aktører i relasjonen (Jalkala et al., 2007). Det må forventes en viss uenighet mellom aktørene i en relasjon knyttet til ulike mål, forventninger, prioriteringer og verdier. Fordeling av ressurser vil også kunne skape konflikter innad i et samarbeid, og over tid vil også andre konflikter kunne oppstå. Konflikter på ulike nivå i en samarbeidsrelasjon er derfor uunngåelig, og blir sett på som et naturlig aspekt i en relasjon (Jalkala et al., 2007).

Konflikter er ikke nødvendigvis negativt, og en konflikt kan ha både positive og negative effekter på en samarbeidsrelasjon. Det er måten en konflikt håndteres på som er utslagsgivende for utfallet. Det er viktig at aktørene i et samarbeid er villige til å ta opp konflikter, og at man kommer med konstruktive tilbakemeldinger på initiativ (Haugland, 2004). En konflikt kan virke destruerende og forstyrrende, og gi negative konsekvenser, mens den i noen tilfeller vil virke som et konstruerende og verdifullt redskap med positive gevinster (Dwyer et al., 1987; Jalkala et al., 2007).

Positive gevinster fra konflikter kan være økt innovasjonstakt og forbedringer (Jalkala et al., 2007). Mer effektiv og hyppigere kommunikasjon, bedre og mer rettferdig fordeling av ressursene, samt mer konstruktive tilbakemeldinger kan være andre positive resultater av en konflikt (Dwyer et al., 1987; Morgan og Hunt, 1994). Negative konsekvenser kan være polarisering, isolasjon, fiendtlighet, negative følelser, eller at relasjonen mister sin livsgnist og man dermed går glipp av mulige gevinster (Dwyer et al., 1987).

Alle organisasjoner går inn i et nettverkssamarbeid med et ønske om å skaffe seg en fordel gjennom ny kunnskap, innspill til nye arbeidsmetoder, økte ressurser m.m. Avhengig av øvrig tilknytning vil aktørene i KSF Midt tenke ulikt om hva av dette som er viktig. Aktørene som er tilknyttet universitetene ønsker å bidra til ny kunnskap i form av forskning på nye metoder, empiriske funn med mer, mens de aktørene som er mer direkte knyttet opp mot den utøvende

tjenesteyteren gjerne vil ha mer konkrete anvendelser som nye tjenester, innovative prosedyrer og tilnærminger til problemløsning.

2.2.6 Kommunikasjon, informasjonsdeling og teknologi

Positiv deling av verdier, jevn og god kommunikasjon, og lite opportunistisk atferd fører til høy grad av tillit i relasjonen. Høy grad av tillit fører til et godt samarbeid og synergieffekter, som i bredere forstand kan øke ens evne til å møte endringer i omstendigheter, både internt og eksternt som forklart i avsnittet om forpliktelse, på en god måte (Morgan og Hunt, 1994; Hattori og Lapidus, 2004). Verdier kan i denne sammenhengen være informasjon, kunnskap, læring, teknologi og økonomiske ressurser.

Lunnan og Nygaard (2011) viser også til at økt tillit kan gi økt informasjonsdeling, noe som igjen kan gi et bedre grunnlag når man skal utarbeide kontrakter. Informasjonsdeling er et viktig punkt for KSF Midt, da dette samarbeidet er tuftet på erfaringsdeling og samarbeid rundt viktige og kompetansetunge temaer.

Rindfleisch et al. (2010) belyser et interessant poeng når det gjelder den moderne teknologiens inntreden i dagens samarbeid. Moderne teknologi har gitt organisasjoner mulighet til å kommunisere gjennom mail, live Chat og videokonferanser. Slike medier har ofte vanskelig med å formidle ekte følelser, og vil derfor ikke fullt ut kunne erstatte personlig interaksjon som man får ved å møte noen ansikt til ansikt. For ensidig bruk av slik teknologi kan igjen føre til at det tar lenger tid enn før å bygge opp gjensidig tillit til hverandre.

2.2.7 Forventninger

I en relasjon er det ofte slik at de ulike aktørene har forskjellige intensjoner for hvordan samarbeidet skal utvikle seg (Ford et al., 2006). Organisasjoner som er åpne om sine intensjoner ovenfor sine relasjonspartnere innehar ofte høy grad av tillit, og aktører som stoler på hverandre har lettere for å erkjenne sine *forventninger* og håp for relasjonen, og ved å dele sine intensjoner er det lettere å imøtekomme *forventningene* eller eventuelt skape et kompromiss (Storbacka et al., 1994; Håkansson og Snehota, 1995).

I en relasjon vil klare intensjoner for samarbeidet tyde på engasjement og *forpliktelse*, men disse intensjonene må manifestere seg i noe konkret, og ikke minst bli hørt av resten av nettverket, for intensjoner som aldri får gjennomslag kan bli en utfordring for gruppen. Har

man en forskjøvet maktbalanse kan det føre til at en aktør med liten makt i relasjonen har vanskeligere for å gjøre sine intensjoner om til handling, og motsatt for en sterk aktør med stor makt i relasjonen (Storbacka et al., 1994; Ford et al., 2006). I KSF Midt er det en noe ujevn maktbalanse hvor spesielt NAKU er en liten aktør, noe det blir interessant å se nærmere på i analysen.

2.3 Offentlig forvaltning og organisasjonsteori

Organisasjonsteori har tradisjonelt hatt et fokus på private organisasjoner, og da spesielt på private selskaper (Christensen, 2007). Noe av grunnen til dette kan være at økonomisk teori og organisasjonsteori står sterkere ved Handelshøyskoler enn de gjør ved universitetsstudier som f.eks. politisk økonomi og statsvitenskap. Denne institusjonelle forankringen har gitt en dreining rettet mot det private markedet og faktorer som effektivitet og produksjon (Christensen et al, 2009). En annen grunn kan være at det empiriske fokuset har vært sterkt rettet mot USA, hvor interessen for, og betydningen av, offentlig forvaltning og styring ikke har vært like stor som i Europa (Christensen, 2007).

Den offentlige sektors utgifter i Norge ble i 2010 anslått til 1.145 milliarder kroner, noe som tilsvarte 45,7% av BNP (SSB, Økonomiske analyser 1/2011). Samtidig som mange økonomer og politikere mener at dette beløpet er altfor høyt, har sektoren for liten kapasitet. Samtidig som samfunnsproblemene øker, høynes også forventningen til tjenesten gjennom økt inntektsnivå og utdanningsnivå i befolkningen. Dette fører igjen til krav om bedre utdanningstilbud, bedre helsetilbud osv., som videre øker etterspørselen etter offentlige tjenester (Repstad, 2004). Det er dermed press fra to sider rundt offentlig forvaltning. Det er press i retning av redusert/kontrollert vekst og effektivisering på den ene siden, og press i retning av styrket kapasitet og ressursbruk på den andre siden (Repstad, 2004).

2.3.1 Kjennetegn ved offentlige organisasjoner

Christensen et al. (2009) tar for seg tre punkter hvor offentlige organisasjoner er fundamentalt forskjellig fra private organisasjoner, og som kjennetegner offentlige organisasjoner.

Offentlige organisasjoner har en *folkevalgt ledelse*. Med det menes at uansett om man er tett knyttet eller ikke til det politiske lederskapet, sitter det en demokratisk valgt politisk ledelse på toppen som de er ansvarlige overfor.

Offentlige organisasjoner skiller seg fra sine private motstykker ved at de er *multifunksjonelle*. De står ikke primært overfor en bunnlinje eller ett overordnet hensyn som for eksempel profitt, inntjening eller økonomisk overskudd, men må ta hensyn til rettsstatlige verdier som f.eks. frihet og likhet, og individenes autonomi. Dette gjør de også vanskelig å måle ved effektivitet etter tradisjonell økonomisk standard, og gjør de spesielt utsatt for kritikk. Byråkrati, marked og nettverk er ikke alternative organisasjonsmodeller, men fremstår som supplerende eller komplementære (Christensen et al., 2009). Offentlige organisasjoner skal ivareta delvis divergerende og motstridende hensyn, som politisk styring, kontroll, medbestemmelse fra ansatte, lydhørhet overfor brukere, åpenhet, offentlighet og innsyn i beslutningsprosessene, likebehandling, upartiskhet, nøytralitet, tjenestekvalitet, faglig uavhengighet og kostnadseffektivitet (Christensen et al., 2009). For KSF-midt er spesielt medbestemmelse fra ansatte, lydhørhet overfor brukere, tjenestekvalitet, faglig uavhengighet og likebehandling viktige hensyn å ta.

Et tredje punkt som kjennetegner offentlige organisasjoner er at de *ikke opererer på et økonomisk frikonkurransemarked*. Offentlige organisasjoners viktigste oppgave er å korrigere og håndtere problemer som skapes av markedet, eller problemer markedet ikke er i stand til å håndtere selv (Christensen et al., 2009). For organisasjoner som de i KSF-midt er det spesielt problemet rundt *offentlige goder* de er til for å håndtere. Offentlige goder er ytelser som skal komme alle til gode, og som finansieres av det offentlige. Det er goder markedet ikke nødvendigvis ser på som særlig profitable, og som dermed ikke ville blitt tilbudt uten inngripen av det offentlige.

2.3.2 Ulikheter mellom offentlige og private organisasjoner

Organisasjoner i det offentlige må forholde seg til et bredere sett av verdier og normer enn sine private motstykker, og de har samtidig et bredere sett med regler de må følge når det gjelder demokratiske beslutninger, lover og regler, samt en utøvende plikt ovenfor fellesskapet (Christensen et al., 2009). Lederne i offentlige organisasjoner har et større krav på seg for å skape en åpen og gjennomsiktig organisasjon, hvor hele befolkningen, og ikke kun en liten håndplukket gruppe, står i fokus. De står i større grad ansvarlige overfor borgere og velgere enn overfor aksjonærer og andre interessegrupper (Christensen et al., 2009).

Inntreden av New Public Management (NPM) startet nedbrytingen av forskjellene mellom offentlige og private organisasjoner. Med NPM prøver man å vise at man kan få en

styringsgevinst ved å implementere styringsformer og organisasjonsmodeller fra private organisasjoner til offentlige organisasjoner (Christensen et al., 2009). NPM er et forsøk på å fremheve likhetene mellom offentlige og private organisasjoner, i stedet for å bygge opp under stereotypen om at offentlige organisasjoner er spesielle og derfor må underlegges egne lover, regler, prosedyrer osv. (Christensen et al., 2009).

Fullverdige offentlige organisasjoner, slik som aktørene i KSF-Midt, er styrt gjennom mandater, reguleringer, styringsbrev og samfunnsoppdrag, og finansiert av subsidier og tilskudd fra staten gjennom statsbudsjettet. Offentlige organisasjoner opererer ikke i et fritt og åpent marked, hvor forbrukerne og andre markedskrefter styrer utviklingen. En viktig rolle for det offentlige er å supplere markedet der hvor det ikke strekker til, samt reparere og motvirke problemer markedet skaper (Christensen, 2007).

2.4 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet vært gjennom teorier som skal bidra til å forstå etableringen og utviklingen av et interorganisatorisk nettverk. Jeg startet med å gjennomgå interorganisatoriske nettverk, og fortsatte med interorganisatoriske relasjoner og samarbeid. Det var her et fokus på begreper som forpliktelse, tillit, konflikt, kommunikasjon, informasjonsdeling og forventninger. Til slutt tok jeg for meg teorier om offentlig forvaltning og organisasjonsteori. Dette dannet basen for det teorigrunnlaget som trengs for å jobbe videre med empirien og analysen.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de metodiske valg jeg har tatt i forbindelse med min forskning. Valgene er gjort med utgangspunkt i metodisk teori og avhandlingens problemstilling. Før jeg presenterer de mer praktiske valgene jeg har tatt, ønsker jeg å begrunne mitt filosofiske og vitenskapsteoretiske standpunkt. Dette har vært mitt utgangspunkt for valgene jeg har tatt i forskningsprosessen.

Denne avhandlingen er basert på kvalitativ forskningsmetode. Avhandlingen ble gjennomført som en utforskende casestudie, med en fortolkende forskningsfilosofi, og avhandlingen er forankret i den fortolkningsbaserte forskningstradisjonen som bygger på den Hermeneutiske sirkel (Klein og Myers, 1999).

3.1 Vitenskapsteori

Vitenskapsteori (også kalt forskningsfilosofi, epistemologi eller læren om kunnskap) handler om hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten (Creswell, 2009), mens *ontologi* dreier seg om hvordan virkeligheten faktisk ser ut, og hva som faktisk eksisterer (Nyeng, 2004). Selv om slike filosofiske perspektiv ikke er veldig synlige i forskningen, påvirker de likevel hvordan forskningen utføres og valg som tas underveis (Creswell, 2009). Valg av filosofisk perspektiv påvirker forskningspraksis; de er ulike syn som danner grunnlaget for videre arbeid, og de påvirker og veileder den kvalitative forskningen gjennom forskerens utgangspunkt og bagasje (Myers, 1997; Nyeng, 2004). Av den grunn oppfordrer Creswell (2009) til at valg av filosofisk perspektiv bør eksplisitt nevnes.

3.1.1 Positivism og hermeneutikk

Vitenskapsteorien deles som oftest inn i to hovedperspektiver; positivismen og hermeneutikken, og disse brukes til å forklare hvordan man som forsker ser på sitt eget forskningsfelt (Nyeng, 2004). Som vi ser av figur 3 under er det store forskjeller mellom dem. De nærmer seg den sosiale virkeligheten på to helt forskjellige måter (Nyeng, 2004).

	Positivisme	Hermeneutikk
Virkelighetssyn	Objektiv/Håndgriperlig/Én	Sosialt konstruert
Menneskesyn	Behavioristisk/Kognitivistisk	Meningsbærer
Forskningsmål	Lovmessig forklaring, prediksjon	Forståelse
Kunnskap	Kumulativ/Ikke tidsbundet	Kontekstavhengig/Foreløpig
Syn på kausalitet	Virkelig(e) årsak(er)	Mange formende hendelser
Forsknings situasjon	Objektivitet: Skille mellom forsker og objekt	Interaktivitet: Forsker som en del av det som skal studeres

Figur 3: Positivisme og hermeneutikk (Nyeng, 2004)

Positivismen er kjennetegnet ved at den ser på virkeligheten som objektiv og håndgriperlig hvor det finnes bare en riktig løsning på et spørsmål, og denne er uavhengig av subjektiv fortolkning (Nyeng, 2004). Positivismen operer med et behavioristisk menneskesyn, noe som vil si at man tror at mennesker er rasjonelle og dermed reagerer likt i samme situasjon, eller med samme påvirkning, hver gang. Man har stor tro på lovmessigheter, og at det er mulig å komme frem til en absolutt sannhet (Nyeng, 2004).

Den kunnskapen man tilegner seg er ikke bundet til den tid eller situasjon man undersøker, men blir sett på som gyldig utover dette, slik at dersom man undersøker det samme igjen senere vil man få akkurat de samme resultatene. Hva kausalitet angår, er positivismens syn det at det er virkelige årsaker som gjør at man kommer frem til de resultatene man gjør. Det er ingen ytre påvirkning, og forskningssituasjonen er preget av objektivitet slik at resultatet eller objektet ikke vil bli påvirket av forskeren (Nyeng, 2004).

I hermeneutikken sees alt på som en sosial konstruert virkelighet, uten lovmessigheter og absolutte svar (Nyeng, 2004). Det man kommer frem til må ses i lys av den konteksten man befinner seg i, og det handler som å søke forståelse av meningsfulle fenomener, og ting som ikke fullt ut kan identifiseres og beskrives ved fysiske kriterier, som f.eks. organisasjoner, sosiale relasjoner og menneskelig atferd (Nyeng, 2004). I hermeneutikken er det derfor umulig å snakke om en helt objektiv virkelighet, men man har heller et fokus på ord og en subjektiv virkelighet, hvor kunnskapen som tilegnes gjennom forskningen er kontekstavhengig og foreløpig (Nyeng, 2004).

Siden forskningen min går ut på å søke forståelse av relasjoner, subjektive meninger og erfaringer innenfor et bestemt nettverk av organisasjoner, vil epistemologien i denne avhandlingen være preget av en hermeneutisk tilnærming.

3.2 Valg av metode

Metode er en fremgangsmåte for å generere empiri, altså data om virkeligheten (Jacobsen, 2005; Tjora, 2012). Man kan gjøre dette hovedsakelig på to måter, enten kvalitativt eller kvantitativt. I følge Jacobsen (2005) egner en kvalitativ metode seg best når en ønsker å avklare nærmere hva som ligger i et begrep eller et fenomen ved hjelp av myke data som ord, mens kvantitativ metode er å foretrekke når man skal samle inn harde data som tall og bruke disse til å måle den sosiale virkeligheten. Det er ingen datainnsamling av tall i denne avhandlingen, men derimot intervjuer, og jeg vil derfor benytte dette delkapittelet til å forklare nærmere om kvalitativ forskningsmetode, og dets fordeler og ulemper.

3.2.1 Fordeler med valgt metode

Kvantitativ metode går i bredden, og har som hensikt å formidle forklaringer, mens kvalitativ forskning er et middel for å utforske og forstå meningen som enkeltindivider eller grupper tilegner et sosialt eller menneskelig problem, og er godt egnet dersom man ønsker å skape *forståelse* for et konsept eller et fenomen fremfor å *måle* det (Creswell, 2009). Dermed kan hver kvalitative forskning gi noen svar, men ikke er svar som gjelder for alle (Nilssen, 2012).

Kvalitativ metode går ut på at man benytter kommunikasjon til å skaffe data (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2008). Om man ønsker en nyansert beskrivelse av temaet er den kvalitative metoden best egnet (Jacobsen, 2005).

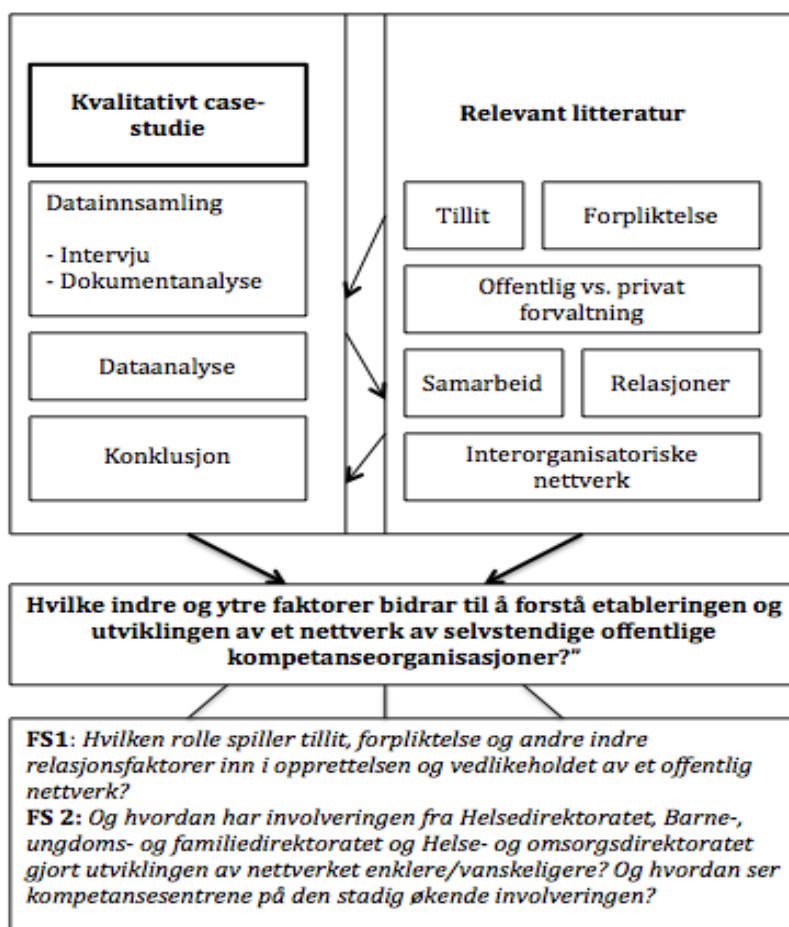
3.2.2 Kritikk av metode

Ulempen med kvalitativ forskning er at det kan være svært ressurskrevende. Det tar ofte lang tid å planlegge, gjennomføre, og ikke minst transkribere intervjuer (Jacobsen, 2005). Det kan også oppstå en nærhet mellom forsker og informant, ved at ønsket om å komme tett på det man skal undersøke for å oppnå størst mulig åpenhet rundt temaet, kan føre til at man som forsker mister evnen til å se på temaet med kritiske øyne (Jacobsen, 2005). Jeg vil senere diskutere dette temaet nærmere i kapitlene om reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

Formålet med denne avhandlingen er å se på hvilke indre og ytre faktorer som bidrar til utviklingen av et interorganisatorisk nettverk og dets samarbeid og relasjoner, så basert på problemstillingen og mitt filosofiske og vitenskapsteoretiske standpunkt, har jeg derfor valgt å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse.

3.3 Valg av forskningsdesign

Sammenkoblingen mellom forskerens filosofiske verdensbilde, strategi for undersøkelse og forskningsmetode utgjør et forskningsdesign (Creswell, 2009). I dette kapitlet beskriver jeg mitt forskningsdesign. Akkurat som ulike filosofiske perspektiv kan påvirke kvalitativ forskning, er det flere ulike kvalitative forskningsmetoder (Myers, 1997). En forskningsmetode er en strategi for undersøkelse som beveger seg vekk fra filosofiske betraktninger til forskningsdesign og datainnsamling. Valget av metode påvirker måten forskeren samler data (Myers, 1997). Jeg har valgt å gå for en casestudie, som er en kvalitativ forskningsmetode.



Figur 3: Forskningsdesign (etter idé av Dubé og Robey, 1999)

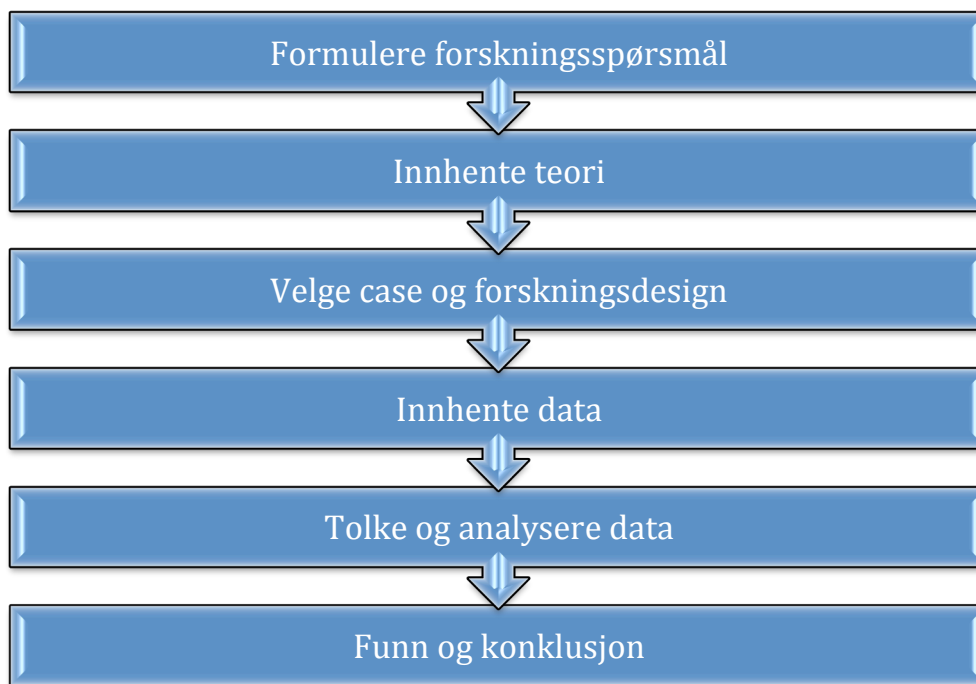
3.3.1 Casestudie

Yin (2003: 13-14) definerer omfanget av en casestudie som: *”... en casestudie er en empirisk undersøkelse som undersøker et moderne fenomen innenfor sin kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst er ikke tydelig.”* Easton (2010: 119) definerer en casestudie som: *”en forskningsmetode som innebærer at man undersøker én eller et lite antall sosiale enheter eller situasjoner, hvor data samles inn gjennom flere kilder og det utvikles en helhetlig forklaring gjennom en iterativ forskningsprosess.”*

Yin (2003) bruker ordet *”fenomen”* når casestudie skal forklares, dette fordi casestudium egner seg bra til å forklare hvordan og hvorfor ting skjer. Det fenomenet jeg studerer er: *”Hvilke indre og ytre faktorer bidrar til å forstå etableringen og utviklingen av et nettverk av selvstendige offentlige kompetanseorganisasjoner?”*. Jeg vil bruke beskrivelser, erfaringer, opplevelser og meninger gitt av representanter fra medlemsorganisasjonene i KSF Midt til å besvare min problemstilling.

Et case vil på mange områder være lik mange andre case, mens på andre områder vil det være unikt (Stake, 1995). Gjennom casestudier søker man derfor å tilegne seg forståelse for både det unike og fellesegenskapene (Stake, 1995). Når man gjennomfører et casestudie er det som nevnt et fenomen i nåtiden som undersøkes, og casestudier benyttes i forskning hvor problemstillingen skal gi svar på hvordan og hvorfor (Yin, 2003). Casestudier bør gjennomføres i tilfeller der man ikke prøver å kontrollere begivenhetene, men heller prøver å samle inn data om et fenomen i sin naturlige kontekst (Yin, 2003; Easton, 2010). Casestudier tilrettelegger at man kan forstå et fenomen i dybden, og ved at man undersøker et fenomen i dybden har man muligheten til å erfare at funnene har endret seg over tid gjennom å observere årsaks- og virkningssammenhenger (Stake, 1995; Easton, 2010).

Det er i følge Bryman (2008) seks steg en forsker gjennomgår i en casestudie. Disse seks stegene er illustrert i Figur 4.



Figur 4: Grunnleggende steg i en casestudie (Bryman, 2008)

3.4 Datagenerering

Neste steg i undersøkelsesprosessen er å velge en datagenereringsmetode som passer best til å få tak i den informasjonen man ønsker (Jacobsen, 2005). Jeg velger å bruke datagenerering som begrep fremfor datainnsamling, basert på Tjoras (2012) argument om at data ikke finnes “der ute” i utgangspunktet, men konstrueres ved forskningen. Hvilken datagenereringsmetode man velger, bør være begrunnet i problemstillingen (Jacobsen, 2005). Etersom jeg ønsker å gå i dybden for å få frem lederne opplevelser av ulike fenomener, krever det at jeg velger en genereringsmetode som gir meg denne nærheten. Jeg har valgt dybdeintervju som hovedgenereringsmetode. I tillegg har jeg brukt dokumentstudier som supplement, spesielt i innledende faser av prosessen.

3.4.1 Rekruttering av informanter til intervju

Ifølge Tjora (2012) er hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier, at man velger informanter som vil være i stand til å uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet, et såkalt strategisk utvalg. I denne avhandlingen gjelder dette lederne for de fem

kompetansesentrene som er representert i nettverk casen bygger på. Dette er sentrale personer i Kompetansesenterforum Midt, og det er de som har det overordnede ansvaret for fremdriften og måloppnåelsen til nettverket.

Med god hjelp fra Trond Hatling, lederen for NAPHA, kom jeg i kontakt med lederne fra de ulike organisasjonene, og fikk avtalt intervju med disse. Trond Hatling presenterte min grunnidé på et av ledermøtene til Kompetansesenterforumet i februar 2015, slik at de fikk tid til å reflektere rundt om dette virket interessant for dem. Intervjuene gjennomføres ansikt til ansikt, dette for å skape en personlig kontakt med respondenten, samt for å skape et lettere og løsere miljø. Siden alle intervjuobjektene har sitt daglige virke i Trondheim, var det små logistikkmessige problemer med gjennomføringen av intervjuene. Det gir visse gevinster ved å møte respondenten der hvor han eller hun har sitt daglige virke, informantens ”hjemmebane”. Det legger til rette for en avslappet og løs stemning, og det gir informanten en følelse av trygghet (Tjora, 2012).

3.4.2 Semistrukturerte dybdeintervju

Ifølge Tjora (2012) er målet med dybdeintervjuet å skape en fri samtale som kretser rundt forhåndsbestemte temaer. Tjora (2012) poengterer videre at man bør skape en avslappet stemning hvor informanten føler det er greit å snakke åpent. Kvale (2009) sier at med dybdeintervju er vi ute etter livsverdenen til informanten eller hvordan fenomenet er sett fra informantens synspunkt. Ansikt-til-ansikt intervjuer har også en fordel over telefon- og internettintervjuer ved at man har muligheten til å lese kroppsspråket til respondenten. Det gir også grunnlag for bedre samtaler og intervjuer. Semistrukturerte dybdeintervjuintervju innehar elementer både fra strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Gjennom semistrukturerte intervjuer oppnår man svar på definerte tema, samtidig som man søker å utforske forskningsspørsmålene gjennom oppfølging av svar og åpne spørsmål (Walliman, 2005).

Det semistrukturerte dybdeintervjuet får som regel gjennom tre faser: *oppvarming*, *refleksjon* og *avrunding* (Tjora, 2012). Man starter med å varme opp intervjuobjektet med noen enkle og konkrete spørsmål, som kan hjelpe til med å skape en trygghet i rommet. Disse kan dreie seg om dagligdagse ting, rett og slett tema som ikke krever så mye refleksjon. Andre spørsmål i denne fasen vil være spørsmål som angår intervjuobjektet og dets rolle i organisasjonen, samt spørsmål vedrørende organisasjonens arbeid og daglige gjøremål (Tjora, 2012).

Det mest sentrale i intervjuet er refleksjonsspørsmålene. Her er spørsmålene mer åpne, gjerne med oppfølgingsspørsmål, alt avhengig av intervjuobjektet. Alle personer er forskjellige, noe som reflekteres i den enkeltes besvarelse av spørsmål. Noen vil legge ut i det vide og brede, mens andre trenger flere spørsmål og eventuelle oppfølgingsspørsmål for å evne å svare på det forskeren lurer på. Hele intervjuenseansen avsluttes med noen avrundings spørsmål mellom forsker og intervjuobjekt, som fungerer som en avledning bort fra refleksjonsnivået (Tjora, 2012).

3.4.2.1 Intervjuguide

Intervjuguide (se vedlegg #) er en viktig del av et semistrukturert dybdeintervju.

Intervjuguiden gir intervjueren en liste av generelle spørsmål eller konkrete tema som skal dekkes, men det er rom for intervjuobjektet å svare på valgfri måte (Bryman, 2008).

Intervjuguiden er ingen endelig fasit på hvordan gangen i intervjuet skal være, og spørsmålene må ikke følges opp nøyaktig slik de er satt opp i intervjuguiden. Spørsmål som ikke er i intervjuguiden kan også stilles som oppfølging av relevant og interessante svar, men essensen med intervjuene er at planlagte spørsmål stilles med lignende ordlyd i hvert av intervjuene (Bryman, 2008).

3.4.3 Dokumentstudier som tilleggsdata

Dokumentstudier er å benytte dokumenter produsert for andre formål enn forskning. Dette er en ikke-påtrengende metode, ettersom empiriske data genereres uten involvering av informanter og ikke-forskende deltakere (Tjora, 2012). Det er innsamling, behandling og tolkning av sekundærdata. Det er viktig å sette disse dokumentene i en kontekst da de blir brukt som kilde (Tjora, 2012). Det er første og fremst snakk om tilleggs- og bakgrunnsdata, som blir brukt til å skaffe informasjon om forhold som er nedtegnet på bestemte tider og steder, samt informasjon om bakgrunnen for nettverkets opprinnelse og oppbygning, for bedre å forstå caseorganisasjonene og nettverket. Dette kalles også casespesifikke dokumenter (Tjora, 2012).

3.5 Transkribering, koding og kategorisering av datamaterialet

Av tidsmessige årsaker valgte jeg å få en ekstern aktør til å transkribere intervjuene mine. Denne personen ble anbefalt av kontorlederen hos en av caseorganisasjonene. Jeg hadde

lydfilene selv, slik at jeg kunne høre på de for å være sikker på at jeg fikk med meg essensen i sitatene og stemning i rommet da jeg gikk gjennom transkripsjonen under analysearbeidet. Transkripsjonen var av høy kvalitet, og jeg har ingen tro på et jeg hadde gjort et bedre stykke arbeid selv. Jeg føler ikke jeg mistet noe annet enn mine egne penger ved å ikke gjøre denne typen arbeid selv, og det frigjorde mye tid for meg til å jobbe med andre aspekter av oppgaven. Det er også svært lite trolig at jeg noen gang kommer til å måtte transkribere et intervju selv senere, så jeg så det ikke som formålstjenlig å sette seg inn i det tid- og ressurskrevende arbeidet det jo faktisk er å transkribere fem intervjuere som alle er på i overkant av én time hver.

3.6 Forskningens kvalitet

Min interesse for tematikken i avhandlingen har, sammen med innflytelse fra forelesere, gitt meg antakelser og oppfatninger av hvordan ting er, samt grobunn for noen fordommer som kan påvirke forskningen. Dette er noe jeg har forsøkt å være bevisst på gjennom hele prosessen, og ved å ha et åpent sinn, sterkt fokus på forskning og resultat, og ved først erkjenne mine antakelser og fordommer, for deretter å sette disse til side, er jeg trygg på at jeg har klart å oppnå en sterk form av *reliabilitet* og *bekreftbarhet* i avhandlingen.

Interorganisatoriske relasjoner, samarbeid og nettverk er noe jeg har ønsket å lære mer om, og siden dette er noe jeg har ambisjoner om å jobbe mer med etter endt studier var det en enkel øvelse å gjøre alt jeg kunne for å forholde meg objektiv til teori og analyse.

Siden det i hermeneutikken er umulig å snakke om en helt objektiv virkelighet, og dermed umulig å ha en helt objektiv tilnæringsmåte til det man skal undersøke, må man som forsker være bevisst dette og under hele prosessen forsøke å jobbe uavhengig av egne oppfatninger og antakelser (Nyeng, 2004).

Både Kvale (1997) og Tjora (2012) trekker frem *validitet*, *reliabilitet* og *generaliserbarhet* som indikatorer på kvalitet i både kvantitativ og kvalitativ forskning. Det er viktig å vurdere gyldigheten og påliteligheten til den innsamlede empirien. Man ønsker også å vurdere hvor overførbart dette er i forhold til andre, liknende scenarioer, altså i hvilken grad det er mulig å generalisere funnene.

3.6.1 Validitet

Validitet måler *gyldighet* og *troverdighet* i forskningen, og handler om hvorvidt de svarene man får faktisk er svar på de spørsmålene man stiller (Tjora, 2012), og i hvilken grad den metoden man benytter undersøker det den er ment å undersøke (Kvale, 1997). I følge Tjora (2012) er den viktigste kilden til høy gyldighet at forskningen foregår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning.

I mitt tilfelle intervjuet jeg lederne for sine respektive organisasjoner, da det var disse jeg mente hadde best kunnskap om fenomenet jeg studerte. Jeg benyttet meg av semistrukturerte dybdeintervjuer, dette for å sikre at jeg fikk svar på alle temaene jeg ønsket å belyse, samt oppnå en viss frihet for informantene til å kunne fortelle og utdype svarene de hadde. Jeg benyttet meg også av en båndopptaker, slik at jeg på den måten kunne sikre at jeg ikke gikk glipp av verdifull informasjon.

En potensiell fare med intervjuer er at intervjuobjektene kan forsøke å svare det som oppfattes som riktig å svare, i et forsøk på å framstå i et godt lys, samt bevisst holde tilbake informasjon, eller snakke usant for å påvirke forskningsresultatet (Tjora, 2012). Ingen av spørsmålene jeg stilte var spesielt kritiske, noe som gjorde det enklere å få ærlige svar. Informasjonen man får i løpet av et intervju er på så måte kontekstavhengig, spesielt i mitt tilfelle. Det er derfor viktig alltid å reflektere over om det intervjuobjektet sier virkelig er det han tenker.

3.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet har med forskningsfunnenes *konsistens* å gjøre. Høy reliabilitet av intervjufunnene er ønskelig for å motvirke en vilkårlig subjektivitet. For sterkt fokus på reliabilitet kan motvirke kreativ tenkning og variasjon (Kvale, 1997). Tjora (2012) hevder at reliabilitet handler om hvorvidt vi oppfatter en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse. Det er viktig å skille mellom hva som er forskerens egne analyser og hvilken informasjon som har kommet fra datagenereringen (Tjora, 2012). Personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er redegjort for skal ikke styre empirien, analysen eller resultatene i en undersøkelse (Tjora, 2012).

For å sikre et intervju med høy kvalitet er det viktig med en god og tillitsfull atmosfære intervjusituasjon (Tjora, 2012). Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidssted.

Dette bidrar til å skape trygge rammer rundt intervjusituasjonen, og det gjør det enklere å få informantene til å stille opp da de slipper å være avhengig av transport. Det kan også gjøre at intervjuet får vare litt lenger, siden de nødvendigvis ikke trenger å avslutte dersom det ikke er noe aktivitet rundt intervjutidspunktet.

Under intervjuet brukte jeg min egen mobiltelefon som båndopptaker. Dette gjorde jeg for å slippe å notere underveis, og i stedet kunne konsentrere meg helt og fullt om samtalen (Tjora, 2012). Det ga en god flyt i samtalen, og kommunikasjonen virket god og ekte, og det ga meg mulighet til å plukke opp små nyanser i svarene som jeg kunne spille videre på. Jeg informerte informantene om at det ble benyttet båndopptaker, og den lå synlig midt mellom oss på bordet. Underveis i noen av intervjuene ble vi avbrutt av at informantens telefon ringte, og da stoppet jeg opptaket og startet det igjen når samtalen var over. Det at jeg da visste at jeg hadde intervjuet på opptak ga meg en trygghet om at jeg kunne bruke den ufrivillige pausen til å gå gjennom hva som hadde blitt sagt og oppdatere meg selv på hvor i intervjuguiden jeg var. Jeg følte ikke at intervjuet ble mer begrenset av at jeg benyttet båndopptaker, da heller motsatt, ved at flyten og tonen i samtalen ble såpass god at vi begge glemte at intervjuet ble tatt opp.

Et prosjekts reliabilitet styrkes av å reflektere rundt hvorvidt man har noe felles med informantene (Tjora, 2012). Dersom man har en nærhet til én eller flere av informantene, eller casesituasjonen, er det lettere for forskeren å påvirke resultatet av intervjuet (Tjora, 2012). Når det gjelder mitt personlige forhold med én av informantene, reflekterte jeg mye rundt dette både før og etter intervjuene, og informantene var selvfølgelig inneforstått med dette før de takket ja til å delta både på intervjuet og oppgaven.

Jeg mener at reliabiliteten i denne avhandlingen er høy. Jeg har revidert tidligere delrapporter fra Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet, samt tilskuddsbrev og mandatbrev fra Helsedirektoratet. Både problemstilling, forskningsspørsmål, arbeidsplaner, teoretisk fokus og rammeverk har vært utsatt for fortløpende vurdering. Lydopptak og transkribering er lagret digitalt, slik at jeg til en hver tid i prosessen har hatt mulighet for å gå tilbake og vurdere og undersøke resonnement og argumenter for valg som er tatt.

3.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om hvorvidt resultatene fra intervjuene og undersøkelsen kan overføres til andre tilfeller (Tjora, 2012).

I kapittel 3 presenterer jeg rik bakgrunnsinformasjon om KSF Midt og alle dets medlemsorganisasjoner, samt at jeg i teorikapitlet presenterer et eget delkapittel om offentlig forvaltning og organisering. Som disse kapitlene viser skiller offentlige organisasjoner seg fra private organisasjoner på flere områder, noe som gjør at funnene i denne avhandlingen kan ha begrenset overførbarhet til private interorganisatoriske nettverk og relasjoner, men derimot kan gi gode retningslinjer og råd til lignende offentlige kompetansenettverk av ulikt slag.

3.7 Meldeplikt

Når man bedriver forskning er det viktig å følge de juridiske retningslinjene, samt de etiske prinsippene som ligger er til stede (Jakobsen, 2005). Det er derfor viktig å etterleve begreper som *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliserbarhet*, og disse fungerer bra som kriterier for kvaliteten på kvalitativ forskning (Tjora, 2012). Som tidligere nevnt i oppgaven brukte jeg båndopptaker under alle intervjuene, noe informantene på forhånd ble informert om. Disse ble lagret på min datamaskin, og deretter sendt til en ekstern aktør som transkriberte disse for meg og sendte de tilbake til meg. Av hensyn til oppgavens analyse ville anonymisering av informantene i oppgaveteksten gjort det vanskelig å forstå sammenhengen og mye av flyten i analysen vill forsvunnet. Det var et urealistisk mål å kunne anonymisere alle informantene fullt ut, og det fikk da heller bli spørsmål om oppgaven burde gjøres konfidensiell i stedet. På bakgrunn av dette ble min masteroppgave erklært meldepliktig av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD), og sammen med min databehandler laget vi et utkast til en *databehandleravtale* som vi begge to signerte to eksemplarer av.

4 Casebeskrivelse og konteksten

I dette kapitlet vil empiri i studien presenteres. Først vil bakgrunnsinformasjon om de aktuelle aktørene (KORUS-Midt, NAKU, NAPHA, RKBU Midt-Norge og RVTS) i nettverket presenteres. Denne informasjonen kommer hovedsakelig fra deres hjemmesider på internett, supplert med informasjonsskriv fra de respektive aktørene. Deretter vil jeg presentere bakgrunnen for opprettelsen av nettverket, samt nettverkets samfunnsoppdrag som bestemt av Helsedirektoratet (Hdir) og Helse- og omsorgsdepartementet (HoD).

4.1.1 Kompetansesenter rus – Midt-Norge (KORUS-Midt)

KORUS-Midt er organisert under St. Olavs hospital HF, som eies av Helse Midt-Norge regionalt helseforetak. Senteret har hovedkontor i Trondheim, og avdelingskontor i Ålesund og Levanger. Kompetansesenterets geografiske nedslagsfelt er Nord-Trøndelag, Sør-Trøndelag samt Møre og Romsdal. Organisasjonen består per dags dato av 36 medarbeidere organisert i fem seksjoner. De er ett av syv regionale kompetansesentre på rusfeltet i Norge. De får sitt hovedoppdrag fra Helsedirektoratet (Hdir), og de får sine tilskudd fra Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). KORUS-Midt ble fra 2014 organisert som en del av Klinikk for rus- og avhengighetsmedisin ved St. Olavs Hospital, hvor dagens hovedkontor er lokalisert.

Mandatet ved opprettelsen av KORUS-sentrene var at sentrene skal tilby etterutdanning til kommunalt ansatte som arbeider med rusmiddelspørsmål og utvikle materiell til etterutdanningen. Videre skal de utvikle gode arbeidsmetoder på rusfeltet, herunder utvikle spesialkunnskap om målgrupper og metoder. Ulike tiltak og tjenester skal evalueres av kompetansesentrene, med det mål å komme frem til de tiltakene som er mest formålstjenlige og effektive. I tillegg skal det utvikles et nettverkssamarbeid mellom kompetansesentrene (Kluge, 2016).

4.1.2 Nasjonalt kompetansemiljø om utviklingshemming (NAKU)

NAKU er et landsdekkende kompetansemiljø, og var administrativt underlagt Høgskolen i Sør-Trøndelag frem til 31.12.2015, men ble etter fusjonen underlagt NTNU. NAKU ble opprettet av Sosial- og helsedirektoratet i 2006, og er statlig finansiert som de andre kompetansesentrene gjennom tilskudd fra Helsedirektoratet. De har seks ansatte, samt en tilknyttet referansegruppe bestående av 15 rådgivere som møtes minimum to ganger årlig.

NAKUs hovedoppgave er å utvikle det faglige grunnlaget for å skape gode levekår for utviklingshemmede, og hovedmålgruppen er kommunalt ansatte. Kompetansemiljøet skal bidra til at kommunalt ansatte kan dra nytte av erfaringer i andre kommuner og få tilgang på forskning og fagutvikling ved høyskoler og universitet. NAKUs overordnede mål er å bedre levekårene til personer med utviklingshemming i Norge. NAKU skal være et knutepunkt for utvikling av tjenestene som ytes til utviklingshemmede i kommunene. NAKU skal formidle relevante fagressurser i en kunnskapsbank, som kommunale tjenesteytere kan bruke som støtte og veiledning i sitt daglige arbeid. Videre skal NAKU knytte etater, forskningsinstitusjoner og kliniske miljøer sammen, slik at fagkompetansen kommer utviklingshemmede til gode (Kluge, 2016).

4.1.3 Nasjonalt kompetansesenter for psykisk helsearbeid (NAPHA)

NAPHA ble opprettet i 2008, og er administrativt underlagt NTNU Samfunnsforskning AS, som er organisert som et aksjeselskap. NAPHA er finansiert av Helsedirektoratet, og får på lik linje med de andre kompetansesentrene, oppgaver gjennom tilskuddsbrev og styringsmøter. NAPHA har pr. i dag 25 ansatte i hel- og deltidsstillinger, og er inndelt i fem regionale team (Nord, Midt, Vest, Sør og Øst).

NTNU Samfunnsforskning AS er et miljø for anvendt samfunnsvitenskapelig forskning, hvis størstedel av aktiviteter berører velferdspolitiske temaer, barns oppvekst, psykisk helse og spørsmål relatert til organisasjons- og næringsutvikling. Selskapets virksomhet er allmennyttig ved at det skal drive anvendt forskning og utvikling innenfor de samfunnsvitenskapelige fagområder i samarbeid med Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, næringslivet og offentlig forvaltning (Kluge, 2016).

4.1.4 Regionalt kunnskapssenter for barn og unge (RKBU Midt-Norge)

RKBU Midt-Norge er et av fire regionale kunnskapssentre for barn og unge (RKBU Nord, RKBU Vest og RBUP Øst og Sør). De grunnfinansieres av Helsedirektoratet (Hdir) og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir), og styres gjennom årlige tilskuddsbrev fra direktoratene. RKBU Midt-Norge ble til etter sammenslåingen av Regionsenter for barn og unges psykiske helse Midt-Norge (RBUP) ved NTNU, og Barnevernets utviklingscenter i Midt-Norge (BUS) ved NTNU Samfunnsforskning AS. De er nå organisert under Det medisinske fakultet ved NTNU, og de har kontor i Trondheim hvor de har om lag 50 ansatte.

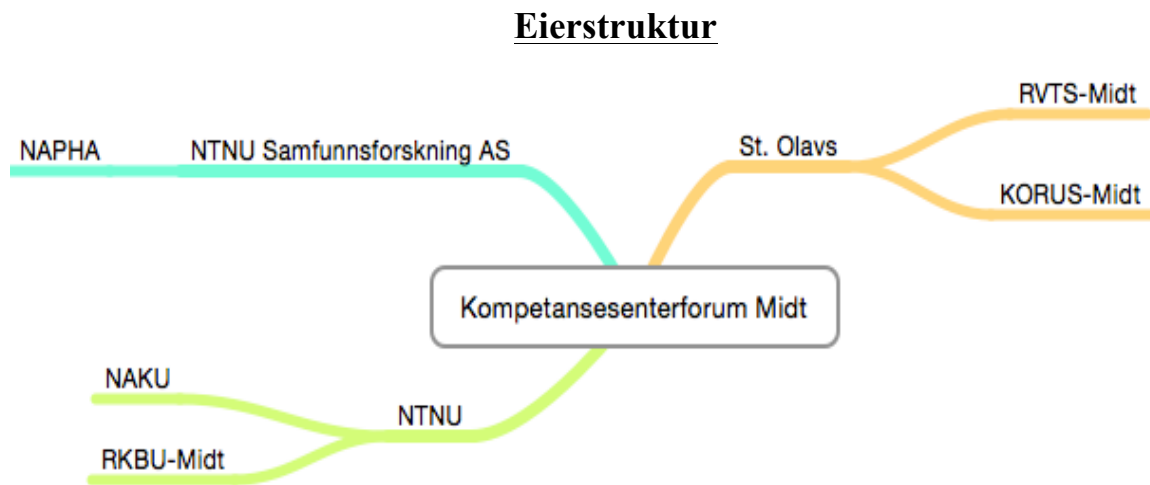
RKBU-Midts overordnet mål er å være en tjeneste for tjenesten, og å drive praksisnær og praksisrelevant forskning og kunnskapsoppsummering. De skal også rive med utdanning og annen kompetanseheving, samt formidle kunnskap ut til tjenestene. Senterets primærmålgrupper er det offentlige tjenesteapparatet, være seg spesialisthelsetjenesten, kommunale helse- og omsorgstjenester og barneverntjenesten (Kluge, 2016).

4.1.5 Ressurssenter om vold, traumatisk stress og selvmordsforebygging (RVTS-Midt)

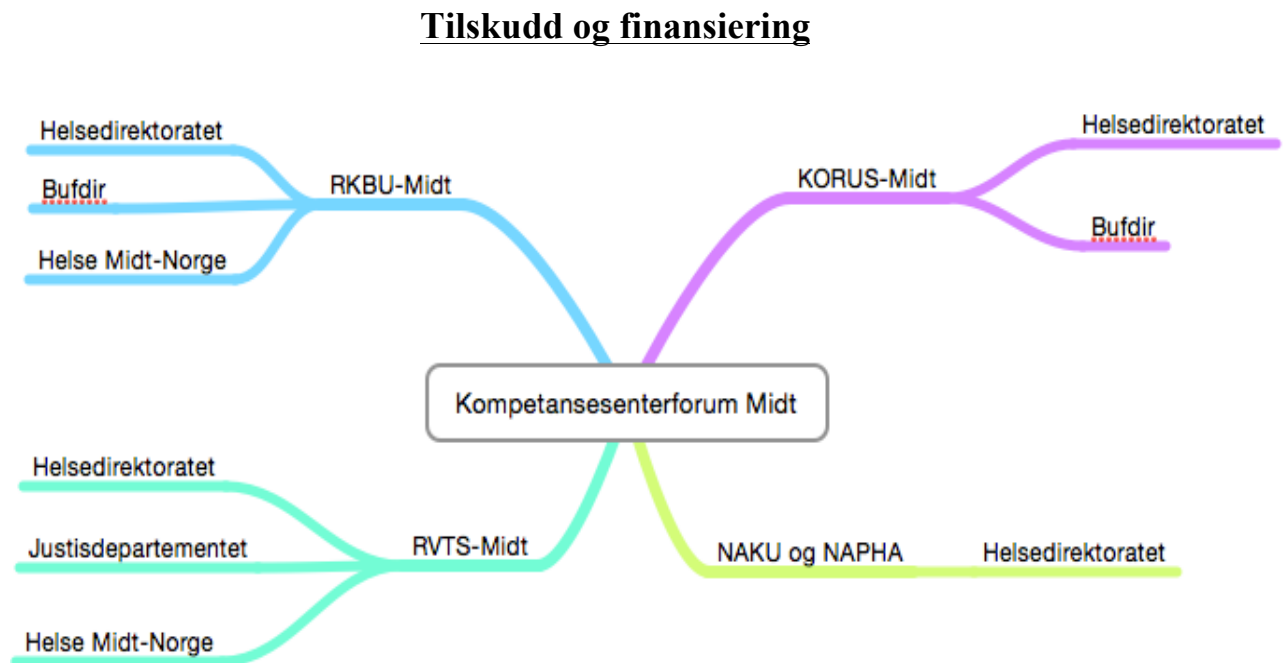
RVTS er delt inn i fem regioner (Nord, Midt, Øst, Sør og Vest), hvor RVTS Midt er lokalisert i Trondheim. RVTS-Midt er underlagt Helse Midt RHF. RVTS-sentrene finansieres gjennom tilskudd. Tilskuddene sentrene mottar, ledsages av tilskuddsbrev. De fikk tilskudd fra Helsedirektoratet, samt fra Justisdepartementet knyttet til prosjektet "Tilrettelagt Dialog", og fra Helse Midt-Norge til drift av klinisk virksomhet.

Hovedformålet til RVTS er å fremme helse og livskvalitet hos de berørte av vold, traumatisk stress, migrasjon eller selvmordsproblematikk. RVTS har en tverrfaglig arbeidshverdag, som går ut på å bistå ulike etater i regionen med kompetanseheving, spesielt rettet mot helse- og spesialisthelsetjenesten i kommunene, samt offentlige, private og frivillige organisasjoner (Kluge, 2016).

4.1.6 Eierstruktur og finansieringen for aktørene i nettverket



Figur 5: Eierstruktur i KSF Midt



Figur 6: Tilskudd og finansiering i KSF Midt

4.2 Om statens satsing på kompetansesentrene

4.2.1 Bakgrunn for opprettelse av kompetansesentrene i Norge

I perioden mellom slutten av 1980-tallet og frem til 2008 ble hovedvekten av regionale og nasjonale kunnskaps- og kompetansesentre utenfor spesialisthelsetjenesten suksessivt opprettet av nasjonale myndigheter. Grunnlaget for etableringen av sentrene er ulike styringsdokumenter og satsinger. Bakgrunnen for opprettelsen av slike sentre var et ønske om å styrke myndighetenes satsing blant annet i helse- og omsorgstjenestene, barnevernet, psykisk helse og på rusfeltet. Dette er fagområder hvor kunnskapen tradisjonelt har vært svakt koordinert, og hvor mangel på ressurser har gjort at kunnskaps- og formidlingsarbeid delvis har blitt nedprioritert. Dette til tross for at forebyggingsarbeid, kunnskapsakkumulasjon og samhandling mellom forvaltningsnivåer og på tvers av etater er avgjørende for å optimalisere velferdstilbudet til de svake gruppene som utgjør tjenestemottakerne. Erkjennelsen av at velferdstilbudet ikke fungerte som ønskelig, medførte at kompetansesentre ble opprettet med det formål å oppfylle nasjonale målsetninger innenfor sine respektive fag- og arbeidsområder (Kluge, 2016).

4.2.2 Dagens situasjon og utfordringsbilde

I nasjonale myndigheters satsinger for å støtte kvalitetsutviklingen i tjenesteapparatet står kunnskaps- og kompetansesentrene sentralt. Helse-, omsorg- og velferdstjenestene står overfor utfordringer. En sentral utfordring i samhandlingsreformen er kommunens behov for tilgjengelig kunnskap og relevant kompetanse. I tillegg skal innsatsen på folkehelseområdet og på forebygging økes. Det er videre behov for å styrke arbeidet på tvers av sektorer. Å satse på gode tjenester til barn og unge står sentralt. Dette fordrer et godt samarbeid både med og mellom tjenester, og med og mellom kunnskaps- og kompetansesentrene.

4.2.3 Organisering og finansiering

Finansiering av kunnskaps- og kompetansesentrene som omfattes av gjennomgangen er i hovedsak gjennom tilskudd fra direktoratene, hvorav ca. 550 millioner kroner kommer fra Helsedirektoratet (Hdir) og ca. 50 millioner kroner kommer fra Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir). Dagens finansieringsordning gjennom tilskudd gir således myndighetene begrenset mulighet til å tilpasse eksisterende sentres virksomhet i tråd med

politiske prioriteringer og nye satsningsområder. Videre bidrar tilskuddsordningene innenfor gjeldende regelverk til lav grad av forutsigbarhet og langsiktighet i finansieringen.

4.2.4 Samordning og prioritering

Formelle samarbeidsstrukturer og koordinering mellom de ulike sentrene mangler til dels, også der hvor sentrene har overlappende oppgaver og målgrupper. Dette gjør at kunnskaps- og kompetansesentrenes ressurser ikke blir unyttet godt nok. Nasjonale og regionale sentre innen samme fagfelt mangler en avklart rolle- og ansvarsfordeling. Det er i dag uklart ansvarfordeling mellom kunnskaps- og kompetansesentrene og universitets- og høyskolesektoren. Samarbeidet med fylkesmannen bør samordnes og utvikles.

4.2.5 Samfunnsoppdraget

Kunnskaps- og kompetansesentrene er et av myndighetenes virkemiddel for å sikre gode, trygge og effektive helse-, omsorgs- og velferdstjenester. Sentrene skal være viktige aktører for fortsatt utvikling av disse tjenestene nasjonalt, regionalt og lokalt. Direktoratene anbefaler at sentrenes samfunnsoppdrag og primære oppgave skal være å støtte kvalitetsutvikling av tjenesteapparatet gjennom praksisutvikling, kompetansebygging, samordning og nettverksbygging. Sentrene skal bygge bro mellom forskning og praksis og skal bidra til at kunnskapsbaserte beslutninger tas i tjenestene og i forvaltningen. Kunnskaps- og kompetansesentrene skal gjøre kunnskap tilgjengelig ved å være pådrivere for at kunnskap oppsummeres og spres, implementeres og evalueres, og at resultater følges opp og blir en del av kvalitetsutviklingsprosessen.

Sentrene skal gjennom spredning og implementeringsstøtte bidra til at tjenestene selv tar i bruk kunnskapsbaserte og effektive tiltak og metoder for kvalitetsforbedring, og at det legges til rette for videre kvalitetsutvikling gjennom innovasjon og systematisk brukervedvirkning. Kunnskaps- og kompetansesentrene skal også bidra til å identifisere kunnskapsbehov. Sentrenes forskning skal ha som mål; stadig kvalitetsutvikling av tjenestene. Den skal være anvendt, praksisnær og foregå sammen med tjenestene.

Kompetanseheving gjennom utdanninger og undervisning på kunnskapssvake eller politisk prioriterte områder, og som ikke allerede inngår i studietilbudet ved ordinære utdanningsinstitusjoner, er et virkemiddel senterne kan benytte (Hdir og Bufdir, 2013).

5 Funn og analyse

Empirien består av semistrukturerte dybdeintervjuer og dokumentstudier. Relevant teori, se kapittel 2, vil i den påfølgende analysen bli knyttet opp mot den empiri som presenteres. Det vil bli brukt direkte sitat fra informantene og informasjon fra offentlige rapporter for å vise de empiriske funnene. Først vil jeg presentere empirien med utgangspunkt i informantenes meninger om opprettelse og vedlikehold av det interorganisatoriske nettverket mellom NAPHA, KORUS, RKBU Midt, RVTS Midt og NAKU i Kompetansesenterforum Midt, samt hvilke styringsmekanismer som blir brukt i det interorganisatoriske samarbeidet. Til slutt presenteres informantenes meninger om hvordan involveringen fra det offentlige ved Helsedirektoratet og Helse- og omsorgsdepartementet har bidratt til utviklingen av nettverket, samt hvordan de ser på den stadig økende involveringen.

Kapittelet deles opp i to underkapitler med tilhørende forskningsspørsmål. For å belyse de ulike forskningsspørsmålene har jeg intervjuet fem ledere fra fem ulike selvstendige, offentlige kompetanseorganisasjoner innen fagfeltet psykisk helse, rus og utviklingshemmede i Trondheimsområdet.

I forbindelse med opprettelsen av NAPHA høsten 2008, ønsket de å se på mulighetene for et tettere samarbeid mellom andre kompetanseorganisasjoner innen samme fagfelt i samme geografiske område. NAPHA var den ferskeste av de fem kompetanseorganisasjonene, og var derfor interessert i å utforske muligheten for et tettere samarbeid gjennom opprettelsen av et nettverk bestående av interorganisatoriske relasjoner.

Nettverket ble flott oppsummert av én informant på denne måten:

”(...) det er jo det med å se på dette fellesskapet, selv om vi er NAPHA, KORUS; RVTS, RKBU og NAKU, så er vi på en måte i tett slekt, det er som et søskenbarntreff, selv om vi ikke hører til helt samme... Vi er organisert litt forskjellig, med litt forskjellig foreldre, så er de i slekt (Informant 1)”

Og nettverket ble startet slik:

”Det var vi som tok kontakt, jeg og to andre medarbeidere (...) Det var allerede høsten 2008, fordi vi da var siste skudd på stammen til det som da var RBUP og Barnevernets utviklingssenter som nå er blitt RKBU og NAKU og de andre du har snakket med (RVTS og KORUS). De hadde jo allerede vært etablert noen år, noen av de faktisk i en ti-femten år også. Så det var et poeng for oss å få et større fellesskap av sånne kompetansesenter. De hadde jo ikke samarbeidet seg i mellom i noen særlig grad i det hele tatt (Informant 5)”

I løpet av høsten 2008 tok NAPHA en sonderingsrunde etter aktuelle partnere for å lodde stemningen for et samarbeid på tvers av organisasjonene:

”Det første vi gjorde var jo faktisk å ta en intervjurunde. Vi dro egenhendig rundt til alle de fire andre, ja da var det jo fem, andre kompetansesentrene og snakket med de som var ledere der. Hva tenkte de og hva kunne de være interessert i og hva kunne være formålet og sånn. Og selv om vi snakket med folk, så var det jo ikke nødvendigvis de som ble sendt til å begynne med. Så jeg tenkte at dette kommer til å ta tid. Derfor tok jo vi også prosjektledelsen de to første årene, i hvert fall de to første årene, for å sikre oss at det ble holdt tak i en sånn begynnerfase (Informant 5)”

”(...) Jeg husker det var et initiativ fra NAPHA ved Trond Hatling som tok kontakt med oss og fortalte om at de hadde fått i oppdrag å etablere NAPHA, det var en relativt tidlig fase, og de ønsket en dialog med oss, og de gjorde sikkert det samme til resten av aktørene (Informant 2)”

Flere av informantene mente at samarbeidet kom som et utspring fra sonderingsrunden til NAPHA. Sonderingsrunden til NAPHA ga de andre aktørene grobunn for å starte en intern drøfting hva gjaldt deltakelse i dette nettverket.

”(...) Lederen for NAPHA var jo rundt og snakket litt med oss, om hvordan vi la det opp i forhold til hjemmesidene våre og så videre. Så jeg tror kanskje det var litt sånn snøball som kom av at han og NAPHA var ute og på den måte loddet litt. At det var en naturlig oppfølging av det som gjorde at man startet opp det nettverksforumet (Informant 3)”

Det er viktig at det i oppstarten er noen ildsjeler, noen som brenner for prosjektet. Av intervjuene kom det frem at lederen for NAPHA var den som tok initiativet, men også lederen for RVTS-Midt, som under oppstartsfasen av nettverket ikke var leder enda, var også en sterk forkjemper for nettverkssamarbeidet allerede før hun kom i lederstilling. Uten noen som går i

bresjen, som har tro på at man skal lykkes og som hele tiden ser etter nye muligheter, kan det meste av utviklingsarbeid havare. Det er viktig å se på hva man kan gjøre for "oss", og ikke nødvendigvis kun for "meg". Dette kommer jeg nærmere tilbake til i kapittel 5.2.2 om *tillit*, nærmere bestemt Zuckers (1986) *holdningsmessig tillit*.

Initiativet fra NAPHA var ikke tatt ut i fra løse luften, men det var som følge av et oppdrags-/tilskuddsbrev de hadde fått fra Helsedirektoratet, hvor det stod at de skulle utrede mulighetene for et tettere og bedre samarbeid mellom miljø som bedriver kunnskapsstøtte innenfor psykisk helse, barnevern og andre relevante miljø. Direktoratene så at det var et behov for samordning regionalt, og mellom kunnskaps- og kompetansesentre med tilgrensede fagfelt nasjonalt og regionalt (Hdir og Bufdir, 2013).

"(...) Det var jo faktisk beskrevet direkte i tilskuddsbrevet, eller oppdraget som NAPHA hadde fått fra direktoratet den gangen. Og motsatt var det også beskrevet i tilskuddsbrevet til KORUS den gangen at vi skulle samarbeide direkte med NAPHA (Informant 2)"

"(...) Man (direktoratene) så at her var det flere aktører med samme samfunnsoppdrag, men med litt forskjellige måter å jobbe på, men med kommunene som i stor grad er mottaker av disse tjenestene. Og da har en tenkt at, nei, her må en begynne å snakke sammen (Informant 1)"

I delrapport 2 fra 2014 (Hdir og Bufdir, 2014) skriver Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet at det i nåværende mandat til kunnskaps- og kompetansesentrene understrekes betydningen av å etablere og videreutvikle nettverket, for å skape arenaer for kunnskapsstøtte i kommunene. Ved å skape hensiktsmessige fagnettverk vil kommunene få et mer samordnet tilbud fra kunnskaps- og kompetansemiljøene. De trekker også frem at både i region midt og nord har aktuelle regionale og nasjonale kunnskaps- og kompetansesentre formalisert samarbeid seg i mellom, der også fylkesmannsembetene er representert. Dette var også tilfellet i delrapport 1 fra 2013 (Hdir og Bufdir, 2013).

Det første mandatet om ble utarbeidet var ifølge en av informantene i august 2010, mens det ble revidert for første gang april 2013. Dette ble signert av alle daværende ledere. Gjennom dette mandatet fikk de formalisert en del rundt det med deltakelse, felles målsetning, forventninger og hvordan styringen av samarbeidet skulle gjøres på best mulig måte. Der står det at deltakelsen skal prioriteres høyt av alle aktørene, at forumets deltagere skal respektere

hverandres autonomi og har ingen formell myndighet i forhold til den enkelte aktør, og at det skal legges vekt på det å være løsnings- og nytteorientert:

”Da vi diskuterte det med mandat og sånn, så ja, vi brukte jo et år på det. Litt frem og tilbake. Nei, her var det faktisk et stort poeng å bruke tid. De andre... Jeg hadde jo i hvert fall tenkt på det en stund, det hadde jo ikke de andre (Informant 5)”

”(...) etter hvert så ble det jo utarbeidet et mandat og for så vidt etter hvert en virksomhetsplan og en ide om hva dette skulle være (Informant 3)”

Det er ikke, av ulike grunner, alltid like lett å finne tid og ressurser til å delta i et slikt nettverk, men som én av informantene sier:

”(...) Det der har snublet noen ganger. Og det har hatt med lederskifter og interne strabaser å gjøre i de ulike organisasjonene, så da må du bare prioritere hardt (Informant 4)”

Hvert av de ulike kompetansesentrene er som nevnt i mandatet selvstendige organisasjoner, de er ikke avhengige av hverandre i den daglige driften, men jobber mot felles mål som blir satt på agendaen på de faste ledermøtene. Dette stemmer godt overens med teorien fra Provan og Kenis (2007), samt Provan, Kenis og Sydow (2007). Alter og Hage (1993) trakk frem at selv om organisasjonene i et nettverk har individuell råderett og kontroll over egne ressurser, kan man gjennom forhandling og koordinering fordele disse til det beste for nettverkets aktører. Dette er et kjennetegn for KSF Midt, hvor utveksling av erfaringer, læring og koordinering av den økte ressurstilgangen er essensielt for å oppnå felles mål. KSF Midt har bestått siden 2009, og man kan dermed med trygghet si at de er et interorganisatorisk nettverk basert på Greve og Foss (1990) sin definisjon, hvor varighet var et stikkord. Varighet referer til at samarbeidet pågår over tid, og at det gjentas (Lunnan og Nygaard, 2011).

Som innledningen og sitatene over viser er dagens samarbeid mellom KORUS-Midt, NAKU, NAPHA, RKBU-Midt og RVTS-Midt tydelig et interorganisatorisk nettverk med interorganisatoriske relasjoner og samarbeid i sentrum, og ut fra økonomisk terminologi kan man derfor anse Kompetansesenterforum Midt som et interorganisatorisk nettverk med sterke interorganisatoriske relasjoner og samarbeid.

5.1 Interorganisatoriske nettverk

Hvilken rolle spiller tillit, forpliktelse, forventninger og andre indre relasjonsfaktorer inn i opprettelsen og vedlikeholdet av et offentlig nettverk?

For å svare på dette spørsmålet har mitt fokus under intervjuene dreid seg om de indre faktorene som er nevnt i forskningsspørsmålet, med et spesielt fokus på tillit og forpliktelse, og hvilke ulike former for tillit det er i samarbeidet. Først vil jeg se nærmere på hva som var tanken bak opprettelsen av nettverket, og hvordan det har utviklet seg. Deretter vil jeg se mer på fordelene ved interorganisatoriske nettverk, for så å gå dypere inn i de interorganisatoriske relasjoner det er i samarbeidet, og videre ta for meg begrepene forpliktelse, tillit, konflikt, kommunikasjon, informasjonsdeling, teknologi og forventninger.

Tanken bak nettverket var at dette nettverkssamarbeidet skulle være en arena for lederne av kompetansesentrene til å luften saker hvor det kan lønne seg å samarbeide tettere, samt være en lederstøtte for hverandre, men i sin spede begynnelse var det ikke en like høy prioritet for alle:

"(...) Til å begynne med var det jo mer medarbeidere som kom. Vi fra NAPHA stilte jo med meg pluss en kommunikasjonsrådgiver pluss en fra administrasjonen de første ett til to årene. Mens de andre stilte med litt mer tilfeldige medarbeidere, nestledere/seniormedarbeidere (Informant 5)"

Etter hvert har det gått mer og mer mot å bli et lederstøttenettverk i tillegg til den felles interaksjonen mot de eksterne aktørene, noe flere av informantene vedkjente seg:

"Nå er det definitivt ledere som kommer. Noen har også i varierende grad også med seg nestleder, men i hovedsak er det lederne (Informant 5)"

"Det er forankret på ledernivå (...) så det er klart at organisasjonsmessige så er det en litt toppstyrt nettverksorganisering (Informant 2)"

Et annet motiv for dannelsen av nettverket var en tettere samhandling og koordinering rundt potensielle samarbeidsprosjekter, både blant lederne og medarbeidere nedover i organisasjonene. Dette vil jeg komme nærmere tilbake til i delkapittelet om *forpliktelse* 5.2.1:

”Hensikten med det var den doble funksjonen hele tiden, men det at samarbeidet, at nå flere nede i organisasjonene samarbeider og nå på eget initiativ, det begynte med oppmuntring fra lederne. Jeg har bestandig sagt, når det har kommet opp ideer her hos oss sagt, ”men tenk på KORUS, tenk på RKBU, tenk på NAPHA.” For å få inn denne tankegangen inn hos alle (Informant 4)”

Det har hele tiden vært åpent for å lufte frustrasjon og tanker rundt det å sitte i en lederposisjon, og de utfordringer og problemer som måtte oppstå i en leders hverdag. Her har de kunnet spille på hverandres erfaringer, noe som på sikt kanskje også har bidratt til å øke tilliten innad i ledergruppen:

”På ett vis driver vi jo en form for lederutvikling også, fordi mye av det vi diskuterer er jo mer eller mindre relatert til det at vi leder et kompetansesenter, som f.eks. personalledelse (Informant 5)”

”Vi har ganske dype diskusjoner som også går på hensikten med å være kompetansesenter. Det er en god del lederstøtte i dette nettverket. Når vi sitter som mellomledere som vi gjør, så har du ikke noe mye lederstøtte. Den støtten i det trygge samarbeidet som er, den er viktig (Informant 4)”

5.1.1 Fordeler med interorganisatoriske nettverk

Det var et ønske om å skape stordriftsfordeler gjennom måten man møter og informerer felles eksterne aktører på, som f.eks. fylkesmennene, spesialisthelsetjenesten og tjenesteutøverne, samt å lære av hverandre og høste av hverandres erfaringer, som gjorde at tanken om dette nettverket ble en realitet:

”Min greie med det var at her hadde vi et behov for å lære på tvers (...) Så hensikten her var rett og slett å få til å lære av hverandre (Informant 5)”

”Veldig mye av systemene her har vært preget av... kan visualisere det og kalle det silotenkning, det har vært litt vanntette skott og man har snakket om rusområdet, man har snakket om psykisk helse-området, man har snakket om vold og traume-området og så videre. Psykisk utviklingshemming, altså NAKU. Så det har vært veldig avgrenset fagområder. Det som vi etablerte ved Kompetansesenterforum var jo egentlig litt mer på tvers, et fagsamarbeid på tvers (Informant 2)”

Provan og Kenis (2007) trekker også frem økt læring i organisasjonen som en fordel med samarbeid interorganisatoriske nettverk, og dette sammen med mer effektiv bruk av ressursene:

”Jeg tror nok at man så at her har man et felles oppdrag, og man så at her gikk man og tråkket litt i hverandres bed (Informant 1)”

”Vi skal gjøre det enklere for regionen, og det er jo både helsetjenester, skole, barnehager, alt, å nå frem til kompetansesentrene og få den kompetansen som de har behov for, den støtten som de har behov for. Og at vi kan gjøre dette, for vår del, på en mest mulig effektiv måte (Informant 4)”

Flere av informantene trakk frem komplementaritet som en styrke og en gevinst ved nettverkssamarbeidet. Jamfør Provan og Kenis (2008) er det at kompetansesentrene har ulik kompetanse, og ulikt kompetansenivå, med på å styrke mulighetene for læring i nettverket, samt at det gir nettverket flere strenger å spille på og et bedre sluttprodukt til brukerne av tjenestene:

”Det er veldig verdifullt at vi har folk med ulik formalkompetanse, ulik erfaringskompetanse, kanskje noen har brukerkompetanse (Informant 2)”

”Vi har mye å lære av de andre knyttet opp mot det her med tjenestøttarbeidet ute i kommunene. ”Men da må du ha en tanke om at det som kommer ut av det, det produktet, blir bedre enn om man sitter på hver sin tue. Og da tenker jeg spesielt det produktet inn mot tjenestene, og det er ikke bare inn mot kommunene, men spesialisthelsetjenesten. Det er klart, KORUS har kompetanse som er viktig for BUP, vi skal samarbeide med BUP om psykisk helse og da kan det hende at et felles samarbeid fra KORUS og RKBU inn mot BUP faktisk blir et bedre produkt. Og til slutt blir et bedre produkt for de ungene som trenger BUP enn hvis vi går dit hver for oss (Informant 1)”

”Jeg synes det er en styrke, for vi er nødt til å ha begge deler (Informant 4)”

”(...) Vi er jo også komplementære på den måten at vi har kunnskapen vår innenfor litt ulike fagområder, men ikke så ulike at de ikke er sammenlignbare og felles. Og at det også er med på å skape et grunnlag for egen refleksjon og dynamikk. Det er det jo i aller høyeste grad (Informant 3)”

På lik linje med komplementaritet, var også til dels overlappende arbeidsoppgaver et motiv for å samarbeide i nettverket. Det viste seg at flere av organisasjonene forholdt seg til samme oppdragsgiver, de var ute til de samme kommunene, og når de kom i prat med representanter fra kommunene og tjenesteapparatet var det klart at det var muligheter for å kunne slå disse turene sammen for å utnytte ressursene bedre:

”(...) Vi erfarte jo at plutselig så var vi alle ute i samme kommune med hver våre tema. Og det opplevdes dumt, pluss at vi så at vi kunne utfylle hverandre veldig godt faglig. Vi har overlappende fagområder, og det griper sånn inn i hverandre det vi holder på med (Informant 4)”

”(...) å samle kompetanse, stå samlet, bruke hverandres kunnskap, vise at dette er samfunnsnyttig. At vi utnytter hverandres ressurser og heller har et samarbeid der det går an, fordi oppdragene er så like at det er naturlig (Informant 3)”

”(...) Vi så på hvilke overlapp og hvilke områder var det her åpenbart at vi skulle samarbeide om, og hvilke andre områder lå spesifikt til NAPHA for eksempel (Informant 2)”

Informant 3 belyste et viktig poeng, jamfør det teoretiske bidraget fra Clegg og Hardy (1996), om at man gjennom nettverkssamarbeidet kan unngå kostnadskrevende dobbeltarbeid når det kommer til ressurskrevende søknadsarbeid mot det offentlige:

”(...) spørsmålet var om man kunne nyttiggjøre seg av hverandres erfaringer sånn at man ikke nødvendigvis trengte å gjøre alt fra starten av alle sammen (Informant 3)”

Et av de viktigste samarbeidsprosjektene til KSF Midt har vært å etablere et samarbeid med fylkesmannsembetene i nettverkets nedslagsfelt, nemlig Møre og Romsdal, Sør- og Nord Trøndelag:

”Det har vært en viktig del av den strategien for Kompetansesenterforum, at vi skulle på en måte ha... Gå ut og virkelig søke kontakt med fylkesmannsembetene, være til stede der, bli med i ulike nettverk som Fylkesmannen er engasjert i, for å vise at her er vi og vi har noe å tilby (Informant 1)”

På spørsmål om hvilke sentrale aktører KSF Midt jobber opp mot og med svarte informant 3:

”Da tenker jeg jo på Fylkesmannen og de ulike kommunene og eventuelle regionale nettverk”

Tidligere i oppgaven har jeg skrevet om statens satsing på nettverksopprettelse og relasjonsbygging blant kunnskaps- og kompetansesentre rundt om i landet, men på akkurat det punktet om Fylkesmennene er det mye som kan tilsi at dette ikke har blitt fulgt opp like bra av alle de involverte partene:

”Det er et fokusområde. Det er jo faktisk Kompetansesenterforum som tar initiativet og innkaller til møter, men egentlig er jo det å snu det på hodet. For Fylkesmannen er jo statens representant i fylket, og at vi som kompetansesentermiljø setter agendaen og inviterer oss inn til Fylkesmannen, mens det egentlig eksplisitt står i deres oppdrag, de får også noen tilskuddsbrev. Og der står det at det er Fylkesmannen som skal koordinere og dra prosessene, mens de skal trekke veksler på kompetansesentrene som kompetansebidragsytere. (Informant 2)”

Dette viser at KSF Midt var proaktiv hva gjelder nettverkssamarbeid, som senere skulle vise seg å bli viktig også fra oppdragsgivernes side.

Aktørene i nettverket jobbet sammen med å søke om et fellesprosjekt de kalte *Med barnevernet som springbrett*, som skulle være en oppfølging av barnevernsbarn etter at de fylte atten år. Det var et overlappende prosjekt fra KS som fikk tilslutningen fra direktoratet til slutt, men et slikt fellesprosjekt ville gitt nettverket en enda tettere samhandling og samarbeid:

”(…) Jeg tenker at hadde vi fått det samhandlingsprosjektet, for det var virkelig lagt opp til samhandling med stillingsandeler fra hvert av sentrene som skulle gå sammen i et felles prosjekt. Det tror jeg ville ha styrket samhandlingen enda bedre, og det var egentlig synd at det ikke ble en realitet (Informant 2)”

Det at de kunne jobbe sammen med å utforme et slikt tilbud til det offentlige er svært ressurseffektivt, og viser klart den styrken det er i et godt nettverkssamarbeid.

5.2 Interorganisatoriske relasjoner og samarbeid

Empirien har vist at det er klare innslag av relasjoner og samarbeid mellom aktørene i KSF Midt. Alle intervjuobjektene i nettverket bekrefter det Haugland (2004) sier om at ingen eller

svært få klarer seg uten noen former for samarbeid eller allianser. På direkte spørsmål på hvorfor aktørene trodde nettopp de var interessante samarbeidspartnere for de andre, var det enighet om at bedre oppgaveløsning var en sterkt medvirkende årsak:

”(...) Vi har alle noe som er felles for oss, vi skal fremskaffe kompetanse, kunnskap, vi skal formidle den ut og det er det som er fellespunktet for oss. Gjennom å samarbeide så vil man klare å utvikle noen nye løsninger som vil være til det beste for alle, og som gjør at man klarer å løse sin oppgave på en bedre måte (Informant 3)”

Hva gjelder samarbeid og relasjonsbygging, er det en gjenganger i teorien å koble felles mål og målkonvergens med godt samarbeid. Gadde et al. (2010), Kim et al. (2010), Gomes-Casseres (2006) og Lunnan og Nygaard (2011) trekker alle frem dette i sine bidrag til teorien om interorganisatoriske relasjoner og samarbeid. Det er ikke nødvendig at alle mål er like, men en felles visjon er nødvendig, noe informant 5 nevnte:

”Jeg opplever at det er en felles visjon for samarbeidet, og nå er det mer det å realisere det (Informant 5)”

”Jeg har det inntrykket av at alle tar det like alvorlig og forpliktende (Informant 4)”

For å skape en felles strategi og visjon og skape bred oppslutning om nettverket er det viktig å ha en bred plattform å bygge på, og man må finne felles interesser for samarbeidet. En slik plattform må bestå av elementer som inngår i alle aktørenes strategier. Det er nødvendig med en form for fellesnevner som alle kan slutte seg til, og det har KSF Midt klart gjennom å få på plass en felles visjon og konkrete målsettinger man kan samle seg rundt.

”Jo, og så tar vi for eksempel, når vi har bestemt at nå skal vi jobbe strategisk for å få møter med fylkesembetene for eksempel, så forplikter jo det alle til å jobbe for det. Og delta på de møtene. Og også noen beslutninger om å få til en felles web-adresse og sånne ting, få på plass noen felleskomponenter (Informant 5)”

De empiriske funnene, både i dokumentstudiene og intervjuene, kommer det frem at det er lagt noen langsiktige mål for KSF Midt gjennom mandat som ble underskrevet av alle lederne i 2013, samt noen mål og føringer som er gitt av Helsedirektoratet gjennom tilskudds- og oppdragsbrevne. Målene som er satt av nettverket selv er å bidra til god samhandling og samordning av kompetanseformidling til målgruppene, særlig kommunene, men også spesialisthelsetjeneste, brukere, pårørende, studenter o.a. Det skal også utvikles strategier for

ovennevnte mål. Utveksling av kunnskap og kompetanse er også et viktig mål for nettverket, samt informasjons- og erfaringsutveksling, og ikke minst en lederstøtte og læringsarena for medarbeidere. Disse målene er forankret i ledergruppen, og stemmer godt overens med de felles mål og føringer som er blitt lagt av Helsedirektoratet via deres tilskuddsbrev.

I empirien min kom det frem at den geografiske settingen og nærheten mellom de fem aktørene gjorde det naturlig at det var nettopp disse kompetansesentrene som samarbeidet, noe som understøttes av teorien (Dwyer et al., 1987):

”Ja, det var jo naturlig geografisk. Alt av innovasjon må ikke skje i Oslo (Informant 5)”

Nettverket har fire ledermøter hvert år, hvor de samles for å utforme strategier opp mot fylkesmannsembetene og andre eksterne samarbeidsrelasjoner:

”(...) Utenom å være et lederstøttenettverk, er vi et informasjonsorgan. Det betyr at vi hver for oss fanger opp fryktelig mye av det som skjer rundt om, men det er ingen av oss som har den totale oversikten. Så det øker veldig mye min kompetanse om hva det er som skjer i mitt virksomhetsområde eksternt. Hva det er som finnes av initiativ i andre departement, direktorater osv. (Informant 5)”

Ved å være i geografisk nærhet til hverandre, betyr det at de faktisk kan ha disse møtene face-to-face, noe som gjør det enklere å dele informasjon, samt skape og utvikle tillit gjennom personlig kontakt og nærhet (Colbjørnsen, 2003).

Både Lunnan og Nygaard (2011) og Gomes-Casseres (2006) belyser viktigheten av komplementaritet, hvor de da har rettet fokuset spesielt på den opplevde rettferdigheten rundt *gevinstfordelingen* over tid. De mente det var viktig å fokusere på dette for å beholde medlemsmassen i samarbeidet intakt, og for at fremtidige partnere vil kunne observere dette. Hva gjelder KSF Midt viser empirien at det er noe ujevnt hvor mye ressurser hver enkelt organisasjon putter inn i samarbeidet. NAKU, som er et nasjonalt senter med lite ressurser, har blant annet ikke noen ledelsesfunksjon i nettverket:

”Vi har jo varslet at vi ikke har så veldig mange ressurser gående, sånn at vi har bedt oss fritatt fra å ha ansvaret for å lede forumet (Informant 3)”

NAPHA, som også er et nasjonalt senter, men med større ressurser enn NAKU, tok som nevnt før en stor del av den tidlige jobben med å samle nettverket. De har også etter hvert gitt fra seg ledelsesansvaret i forumet:

”(...) Det som ble bestemt sist var vel at nå går det på rundgang mellom de tre regionale. Sånn at vi og NAKU ikke skal ha noe. Det handler om at vi er involvert i et regionalt samarbeid i alle de andre fire helseregionene også (Informant 5)”

Selv med en stor ulikhet i størrelse på ressursgrunnlaget de kommer inn i samarbeidet med, samt inputen de stiller med, så er opplevelsen fra flere av informantene at det opplevde gevinstforholdet er rettferdig. Det var ingen som hadde noe å si på at den eller andre aktøren fikk mer eller mindre ut av samarbeidet sammenlignet med ressursytelse:

”(...) Det er ikke til å stikke under en stol at størrelsene er litt forskjellig (...) Både i profil og tenkning og strategier som en velger, men jeg opplever oss ikke som at vi ser på hverandre som at den ene er veldig sterk og den andre er svak. Heller ikke i forhold til NAKU som er såpass mye mindre, så er de en selvstendig enhet som har den samme stemmen inn (Informant 1)”

Lederen for NAKU hadde derimot et edruelig og reflektert syn på denne problemstillingen:

”(...) Jeg tror at det også handler litt om at man har jo gått ulikt tungt inn i dette arbeidet, og det er jo rimelig at de som går inn med ganske mye energi også får være med å sette dagsorden litt mer i forhold til hva det er man jobber med. Det er kanskje naturlig for oss å kanskje like mye søke inn i noe av det som er felles ved problemene (Informant 3)”

Av de aktørene jeg intervjuet var det flere som synes det var vanskelig å si noe om noen samarbeidspartnere var viktigere enn andre. Selv om noen av aktørene var organisasjons- og ressursmessig større enn andre i nettverket, kan man ut i fra empirien se relativ likeverdighet mellom aktørene.

Det å samarbeide er fint i seg selv ved at det gir økt ressurstillgang, man har noen å dele risiko og arbeidsmengde med, samt at man har mulighet til å høste erfaringer og kunnskap man ellers ikke ville ha fått, eller som man ville brukt lang tid på å tilegne seg. Dette er alle svært vanlige motiver for samarbeid, og alle gjeldende for KSF Midt på ulike nivåer. Et annet underliggende motiv derimot, en ekstra gevinst om man vil, er økt markedsrett gjennom økt markedsposisjon og assosiering av merkenavn:

”(...) Det å kunne vise til samarbeid også med de andre kompetansesentrene når vi forholdt oss til våre oppdragsgivere og andre aktører, så var det også en verdi vil jeg si. Kunne ha kjennskap til, kunne vise til samarbeidet, hadde i seg selv en verdi (Informant 2)”

”(...) Jeg får mer inntrykk av at det er mer kjent for regionen at vi samarbeider, og vi gjør hverandre kjent. Når vi er ute en plass så snakker vi også om de andre kompetansesentrene, og hva de kan og at vi er behjelpelige med å ta kontakt med dem for dem hvis de ønsker det (Informant 4)”

Hatch (2001) trakk frem disse motivene for samarbeid, og sitatene over viser at det ble nevnt av flere av informantene. Disse offentlige organisasjonene har alle kunder, det være seg helse- og sosialtjenestene i kommunene, spesialisthelsetjenesten, offentlige, private og frivillige organisasjoner. For alle organisasjoner, uansett om de er profittmaksimerende eller støttes av det offentlige, skal de på ulike nivå konkurrere om og forholde seg til sine kunder, og de skal selge inn sitt produkt. Aktørene i KSF Midt ser det som formålstjenlig å selge inn noen av sine produkter sammen med én eller flere av de andre aktørene i nettverket for å enten få tilgang på et større marked eller for å øke sjansene for å gå gjennomslag i nye geografiske områder eller hos nye aktører.

Samtlige av intervjuobjektene mener at gevinstene overgår kostnadene ved samarbeid, både på kort og lang sikt, noe som samsvarer med Haugland (2004). På spørsmål om gevinsten ved nettverkssamarbeidet overgikk kostnaden svarte en av informantene:

”Ja, jeg har ikke noe problem med det... Jeg synes absolutt det er verdt det, og tenker at vi antakelig ønsker og er villig til å bruke enda mer tid på det samarbeidet ut fra at det er en vinn-vinn-situasjon, at vi kan styrke hverandres kompetanse og kunnskap om kunnskapsspredning. At vi blir enda bedre til å reflektere og forstå det arbeidet vi holder på med (Informant 2)”

Selv om gevinsten overgår kostnadene, er det fortsatt betydelige kostnader involvert i nettverkssamarbeidet, nemlig de ansattes tid. Men selv med høye kostnader er det fortsatt stor vilje til å fortsette samarbeidet. Dette uttrykkes klart av et sitat som dette:

”(...) Noen tror at samhandling og samarbeid ikke koster noen ting, men det er bare tull. Det koster, og det koster også i kroner og ører i at du må investere faktisk tid. Den største kostnaden min er jo ansatte. Hvis mine ansatte skal begynne å samarbeide med KORUS og

RVTS sine og NAPHA sine og NAKU sine, så må de bruke av sin tid til det. Og det er klart, det er kostnader hos meg. Og noen tror at da, at det er noen slags trylleformler for at alt lykkes og at da går kostnadene ned, men det gjør det ikke (Informant 1) ”

Empirien har så langt vist at av gevinster som nevnes er god kommunikasjon, økt ressurstillgang, merkevarebekjentskap, økt effektivitet ut mot eksterne aktører og samarbeidspartnere, samt tilgang til komplementære ressurser som kunnskap, informasjon og tilgang på nye markeder (Lunnan og Nygaard, 2011).

5.2.1 Forpliktelse

De empiriske funnene har vist at alle aktørene ser på samarbeidsforholdet som så viktig at det forsvarer organisasjonens maksimale innsats, slik at det fortsetter i overskuelig fremtid. I Morgan og Hunts artikkel fra 1994 ordla de seg med *”slik at det fortsetter i all fremtid”*, noe ingen av informantene var villige til å gi noen lovnader om. Med skiftende politiske føringer, leder- og eierskifter, endret ressurstillgang og lignende, er det umulig for aktører i ethvert samarbeid å gi slike lovnader. Ingen av informantene ga uttrykk for noe som helst misnøye i og rundt samarbeidet, og empirien tyder på at ingen av aktørene har noen planer om å bryte samarbeidet, men heller ønsker å fortsette i en større og tettere skala:

”(...) Vi kan dra ut til kommunene sammen, vi kan være med i fellesnettverk, vi kan drive en felles utdanning, vi kan drive forskningsprosjekter sammen (Informant 1) ”

Gjensidig avhengighet, i teorien presentert av Dwyer et al. (1987) er ment til å gi uttrykk for ønske om en varig og kontinuerlig relasjon, og når informantene ble stilt ovenfor dette spørsmålet hadde de ulike tolkninger av begrepet *gjensidig avhengighet*:

”(...) Om vi er avhengig av hverandre? Vi klarer oss på egenhånd, og hvis de (andre) ikke hadde vært der så kunne vi jo løst oppgavene våre. (...) Jeg føler nok ikke at vi er avhengige av de andre, men vi har klart nytte av hverandre (Informant 3) ”

”Det spørres jo hvordan du definerer avhengighet, men jeg tror at det vi alle er avhengige av er jo på et vis å kunne kvittere ut en del sentrale føringer fra vår oppdragsgiver. (...) Det ser vi jo, det er jo grad av avhengighet. Vi dør ikke om vi ikke samarbeider, men vi blir bedre av å

samarbeide. For å gjøre en god jobb så er vi avhengige av hverandre. Men vi klarer å gjøre en tilfredsstillende jobb også uten (Informant 5)''

Vi ser her at begge informantene tenker på gjensidig avhengighet som et organisatorisk fenomen, og der er det ingen avhengighetsforhold. Det er ikke slik at NAPHA er avhengig av NAKU i den daglige driften eller lignende, men som informant 5 sier så gjør de en bedre jobb sammen enn hver for seg, og med den klare forståelsen av som bor i dette nettverkssamarbeidet forplikter de seg til å samarbeide videre. Her nevner informant 5 igjen viktigheten av å kvittere ut en del sentrale føringer fra oppdragsgiverne, være seg Helsedirektoratet eller andre offentlige instanser, noe som legger press på å fortsette samarbeidet. Dette gjør også at de blir avhengige av hverandre på den måten at de trenger hverandre for å kunne kvittere ut oppdragene på en tilfredsstillende måte.

Dwyer et al. (1987) sitt bidrag til relasjonsteorien var tre målbare faktorer for forpliktelse, nemlig *input*, *varighet* og *koherens*. Deres *input* har mange likhetstrekk med Williamsons (1985) teori med *relasjonsspesifikke investeringer*, og både Dwyer et al. (1987) og Williamson (1985) sine bidrag står nærmere forklart i kapittel 2.2.3. Hva gjelder KSF Midt viser empirien lite eller ingen innslag av *stedsspesifikke* og *utstyrsspesifikke investeringer*. De har ingen felles kontor- eller bygningsmasse, men er alle lokalisert på egne bygg på ulike lokasjoner rundt om i Trondheim. Det å forplikte ressurser er ikke kostnadsfritt, selv om det ikke alltid er like enkelt å sette en kostnad i kroner og øre på et slikt samarbeid:

Funnene fra intervjuene viser at det er gjort *kunnskapsspesifikke investeringer*. *Kunnskapsspesifikke investeringer* gjøres blant annet for å tilpasse sosialisering og personlige relasjoner i en transaksjon eller samarbeid (Williamson, 1979). Personlig interaksjon og sosialisering kommer jeg tilbake til i delkapittel 5.2.2 om tillit. Blant de *kunnskapsspesifikke investeringer* i KSF Midt fant jeg at de hadde én årlig felles seminardag, felles prosjekter, samt felles masterprogrammer. Prosjektene er ikke alltid på tvers av alle organisasjonene, men kan være mellom to eller tre av organisasjonene. Dette er medarbeidere som får spesifikke kurs og opplæring av organisasjonene, og en slik investering er på kort sikt en kostnad for nettverket, men på lang sikt kan de forvente økt produktivitet, økt samhandling og økt kvalitet fra medarbeiderne. De har også etablert et kommunikasjonsfora, hvor hver av organisasjonene allokere én kommunikasjonsrådgiver hver. Dette skal jeg se nærmere på i delkapittel 5.2.4 om *kommunikasjon* og *informasjonsdeling*.

De har også noen felles ansatte, som ikke er ansatt i alle organisasjonene, men som er ansatt i deltidsstillinger hos flere enn én av organisasjonene samtidig. Det er for eksempel for øyeblikket ansatt en i en førsteamanuensis-stilling, en 20%-stilling, ei som jobber på KORUS, og ei som jobber på RVTS. Begge med doktorgrad og som da har emneansvaret hos RKBU. Det er også blitt mer og mer vanlig at medarbeidere initierer samarbeid på tvers av organisasjonene på eget initiativ, noe som blir oppmuntret av lederne:

"(...) Vi har oppfordret til at ansatte skal øke samarbeidet mellom organisasjonene. Så hvis noen kommer og sier her at "jeg har lyst til å gjøre dette sammen med KORUS", "Kjempefint! Ja! Bra!". Jeg trenger ikke ringe og høre en gang, for jeg vet at det er samme holdning der (Informant 4)"

"(...) jeg tenker da denne relasjonen som vi har skapt her mellom en av våre ansatte, som har vært på KORUS, i forhold til ung-data, en sånn fremtidig relasjon som blir viktig. Samme er det med de som er inne her, som har fått en bistilling hos oss som førsteamanuensis, er jo også en fremtidig investering i et samarbeid som er kjempeviktig (Informant 1)"

Noen av aktørene har også ansatt noen fra de andre i nettverket, og de tar dermed med seg kunnskapen de utviklet i forrige organisasjon. Dette gjør at kunnskap ofte skapes og spres videre ut i nettverket, både raskere og mer effektivt enn dersom den samme medarbeideren hadde vært stasjonert i samme organisasjonen hele tiden (Reve og Jakobsen, 2001). En psykolog vil ha med seg kompetanse om brukerperspektivet videre til en av de andre organisasjonene som er mer forskningstunge. Dette gjør båndene tettere mellom organisasjonene, og økt kunnskapsdeling påvirker innovasjon i positiv forstand (Haugland, 2004). Ved slik flytting av arbeidskraft innad i nettverket vil det være med å øke den totale kunnskapen som finnes der, og aktørene har valgt å stole på sine samarbeidspartnere når det kommer til kunnskaps- og informasjonsdelingen, noe som vises av den store graden av tillit det er innad i nettverket. *Tillit* kommer jeg nærmere tilbake til i neste delkapittel.

Av felles prosjekter er jo samarbeidet opp mot Fylkesmannsembetene allerede nevnt, mens et annet er *Psykologer i kommunene*. Dette er et prosjekt hvor alle aktørene er involverte, noen mer enn andre. Prosjektet stammer fra rapporten *"Psykologer i kommunene: Barrierer og tiltak for økt rekruttering"* presentert av Helsedirektoratet i 2007 som en del av Stortingsproposisjon 1 (2006-2007). Den kom som en følge av et ønske om å sikre økt

rekruttering, stabilitet og best mulig utnyttelse av psykologkompetanse i kommunale helsetjenester:

”(...) vi har et felles oppdrag med NAPHA, og det er på kommunepsykologer, der NAPHA administrerer det på en måte nettverket rundt satsingen på kommunepsykologer, men der vi er veldig sterkt inn i på en måte fagsiden (Informant 1)”

”Det er mellom oss og NAPHA. Altså alle kompetansesentrene i kompetansesenterforum er inne i det (Informant 4)”

Fra 2016 har Fylkesmannsembetene overtatt tilskuddsforvaltningen fra Helsedirektoratet, et organ KSF Midt har hatt tett dialog og oppfølging med over flere år, og på den måten fått være med å sette prosjekter som dette på agendaen. Her ser vi igjen hvordan det at KSF Midt var proaktiv i sitt tidlige nettverksarbeid bærer frukter på andre arenaer.

I KSF Midt er det også samarbeid rundt noen av aktørenes masterprogrammer. I januar 2016 starter RKBU og RVTS et samarbeid om et masteremne på 15 studiepoeng, samt at KORUS og RKBU har et tilsvarende masteremne de samarbeider om. Intervjuene viser at selv om ikke alle er involverte i selve utførelsen av disse samarbeidsprosjektene hva gjelder masterprogrammer, blir alle informerte slik at de kan komme med sine innspill og erfaringer dersom de ønsker:

”I en sånn innledende fase når det introduseres, ”hva skal vi gjøre med dette her”, så kan det godt være at alle sammen er med i en fase. At det blir avgjort at dette her skal vi jobbe med, eller. Men noen ganger er det jo bare rene informasjonsaker, ”for øvrig vil vi informere om at vi to holder på å snakke om...” (Informant 5)”

Et annet samarbeidsprosjekt som er satt i gang etter opprettelsen av KSF Midt er *Ungdata*. Dette er en nasjonal undersøkelse i regi av KORUS rettet mot førsteårselever på videregående for å kartlegge ungdoms helse i Norge. KORUSene startet dette prosjektet med NOVA i Oslo, og siden det er avdekket ganske mye i kommunene må de få hjelp til å ta fatt i tingene i etterkant. Derfor har KORUS involvert RKBU Midt-Norge og RVTS-Midt:

”(...) Og så har vi så vidt begynt med et samarbeid på forskningssiden, med KORUS inn mot det her med ung-data. (...) Så det er blitt etter hvert til en stor database på ungdoms helse. Og da går det både på fysisk helse, på bruk av data og nettjenester, skolegang, psykisk helse og

fritidsaktiviteter og mye sånne ting, ikke sant. Så der ser vi jo et potensial i et samarbeid som er kjempespennende (Informant 1)''

Etter å ha sett på resultatene fra undersøkelsene har KORUS-Midt og RVTS-Midt startet et eget prosjekt som en videreføring av det opprinnelige samarbeidsprosjektet:

''Det er mye, og ut i fra det igjen, resultatene som har kommet frem på Ungdata nå. Og så er det i forhold til selvskading og selvmordsforebygging, for det er svimlende høye tall på selvskading. Men hva er den selvskadingen egentlig, ikke sant. Og der har vi startet, tatt initiativ til et prosjekt sammen med KORUS, for å lage felles fagdager hvor vi drar ut sammen med KORUS. De snakker om det med rusing, hva det gjør, tidlig debut og... Og vi snakker om det med seksualitet og selvskading (Informant 4)''

Vi ser her at noe som startet som et samarbeidsprosjekt mellom KORUSene, NOVA i Oslo og SIRUS, etter hvert også spredte sine vinger også internt i KSF Midt. Av intervjuene fikk jeg ikke helt ha på om det var KORUS-Midt som initierte samarbeidet med de andre aktørene i KSF Midt på dette prosjektet, men uansett så viser dette at den dialogen og den gjennomgangen av egne prosjekter jeg viste tidligere at de har på ledermøtene kan komme til å bety nye samarbeidsprosjekter, som igjen vil skape en form for avhengighet aktørene imellom.

KSF Midt har også en felles kursdag, hvor medarbeidere fra alle aktørene er invitert. Dette har vart i fire-fem år nå, og det har vært en rivende utvikling i både innhold, program og ikke minst deltakelse, noe som viser at aktørene er villige til å vokse videre sammen og ikke bare hver for seg. Til å begynne med var det ikke den store oppslutningen fra noen av aktørene:

''Første gang RVTS var med inn der, så var jeg den eneste som stilte på fellesseminardagen. Året etter var vi vel fem-seks-sju. Og så har det blitt flere og flere, og i år så var alle som ikke var ute på annet oppdrag, var på fellesseminardagen. Og så nytten i det. Det har endret seg gjennom de fire årene (Informant 4)''

''(...) vi har jo noen seminarer som alle inviteres til og at alle vet at det går jo an å ringe litt rundt, og jeg tror også at sånn som det ser ut fremover så vil kanskje den kontakten bare bli tettere også (Informant 3)''

''Den startet jo litt spedt, og det var ikke så stor oppslutning fra begynnelsen, egentlig. Det var kanskje.. jeg har ikke eksakt antallet på hvor mange ansatte det er totalt i disse

kompetansesentermiljøene, men vil tippe sånn borti hundre. Men i begynnelsen så var det kanskje 20 stykker som tok seg tid til å prioritere å møte opp på disse samlingene. Og så har det vokst sånn at den siste samlingen som vi hadde 11. november, så var det 50 deltakere. Da begynner det å bli... når halvparten stiller opp, da svinger det litt mer, synes jeg. Blir litt mer interessant (Informant 2)''

Noen av organisasjonene har vanskeligere for å få med de ansatte på dette, og da spesielt RKBU-Midt, men selv her er det både håp og progresjon:

''Men her er det jo klart at sentrene har veldig ulik tradisjon. RKBU er jo de som har vanskeligst for det, Odd Sverre har jo... Der er det jo folk som har universitetets autonomi som sin lederegel og skal ikke bli fortalt noe. De har nok hatt det vanskeligst, mens de øvrige... Men også der kom det flere i år enn det som... Det handler jo både om temaet vi finner (Informant 5)''

Utsagnene fra informantene viser at kompetansehevende tiltak for de ansatte er et viktig satsingsområde for aktørene i nettverket, og at det har vært en god og positiv utvikling både på samhandlingen og kompetansehevingen, noe som kan gi en positiv påvirkning på nettverket. Selv om det for noen av forskerne hos RKBU ikke ser gevinstene av fagseminaret like klart som enkelte andre, har det også på dette området vært en positiv utvikling. Mye av grunnen til dette kan nok, som informant 5 nevner, være at temaene har blitt mer aktuelle, og at forskningsfokuset har økt hos de andre aktørene, som igjen gir seminaret et større akademisk fokus. Dette er mulige årsaker til den positive endringen i interesse.

Dwyer et al. (1987) sin siste målbare faktor var *koherens*, hvor toppledelsens fokus på samarbeidet og sosial samvær er viktig for å få til et vellykket samarbeid. Empirien viser tydelig at nettverket er et satsningsområde fra lederne, samt også for oppdragsgiverne, være seg Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. De møtes fast fire ganger i året, og sammen med turene de har sammen til og fra eksterne aktører og samarbeidspartnere, kan man også slå fast at de møtes ofte til ledere av et interorganisatorisk nettverk å være.

5.2.2 Tillit

Tillit og *forpliktelse* er tett vevd sammen da økt forpliktelse i et samarbeid krever at det er tillit mellom partene. Ut i fra et økonomisk perspektiv defineres *tillit* som *''implicit*

contracting”, det betyr at en organisasjon eller individ gjør som man har lovet, og den andre parten kan stole på at det blir gjort som avtalt (Zucker, 1986).

På et direkte spørsmål om de har tillit til hverandre kom det kontant:

”Jeg oppfatter vel faktisk det (Informant 5)”

”Ja! (Informant 4)”

Dette nettverket har ikke noen kontraktsfestet avtale om å samarbeide, annet enn at det står i tilskudds- og oppdragsbrevene de får fra sine oppdragsgivere at de skal gjøre det de kan for å samarbeide og danne kompetansenettverk. De har også et mandat som alle lederne skrev under på i 2009-10, og som ble revidert i 2013, men dette er heller ikke en kontrakt, men en formell samarbeidsavtale. Disse kan på noen områder ligne en kontrakt, men det er foreløpig ikke noen sanksjoner som kommer dersom dette ikke gjøres, så det kan heller kalles en ”beskjed” fra høyere hold. Hvordan håndhevelsen av oppdrags- og tilskuddsbrevene vil bli i fremtiden er uvisst, men per dags dato er det ikke noen økonomiske sanksjoner for lite eller ingen vilje til nettverksbygging:

”Nei, ikke kontraktsmessig, men det står jo i tilskuddsbrevet vårt at vi skal samarbeide. Og der står det både at vi skal samarbeide oss kompetansesentrene i mellom, og vi skal samarbeide inn mot høyskole- og universitetssystemene, og vi skal samarbeide med fylkesmennene (Informant 1)”

I en mangel av en konkret kontrakt vil mye av samarbeidet bygges på tillit, og hvordan de ulike aktørene handler mot hverandre. På direkte spørsmål om informantene føler de har *tillit* til de andre aktørene i nettverk svarer alle ja, og de har tiltro til de andre aktørenes pålitelighet og integritet. Av empirien er det ingenting som tyder på at dette samarbeidet ikke er bygget på *tillit*, respekt og vilje til å samarbeide:

”Jeg tror det er bekreftelse over tid. Det betyr at når vi blir enige om en ting, så gjør vi det og det vil være en sånn måte å få tillit på. Det med å vise at en er raus er en annen måte, det å dele. Det å oppleve at en blir behandlet med respekt, det er en lang rekke sånne ting som er helt allmennmenneskelig i et tillitsforhold som jeg synes også er viktige (Informant 5)”

”(…) Hvis jeg skulle gå rundt og være grunnleggende mistenksom ovenfor folk og tro at de egentlig bare samler opplysninger for å springe til direktoratet eller noen andre for å utnytte

det, sånn at jeg i neste omgang kommer og opplever vanskeligheter, da er det jo klart at det hadde jo antakelig ført til at jeg ikke hadde giddet å bruke tid i det forumet (Informant 3)''

I følge Lunnan og Nygaard (2011) tar det lang tid å bygge opp *tillit*, mens den på kort tid kan brytes ned (Das og Teng, 1998). Det er et stort potensiale for læring innad i nettverket, og det er mye kunnskapsdeling som foregår, så aktørene ser viktigheten av å bruke lang tid på å utvikle tillit, noe som stemmer godt overens med hva Lunnan og Nygaard (2011) sier:

''(...) Jeg tror tillit bygges over tid og vi blir trygge på hverandre og blir bedre kjent med hverandre. (...) Du får aldri tillit over natten, du må på en måte vise at du er til å stole på, og at det står seg til neste uke, og står seg ut året, og står seg neste år. Da vil jo tilliten bli sterkere og sterkere (Informant 3)''

''Det er jo en relasjon samtidig som det er et arbeidsfellesskap. Og tilliten i den relasjonen utvikles gjennom at relasjonen prøves ut i ulike aspekter. (...) Det er jo et litt lykksalig resultat av en måte å jobbe på. Men det er jo også sånn at hele tiden har samarbeidet styrkes over tid, og vi har brukt ulike virkemidler for å få til det (Informant 5)''

Det er ingen tendenser i empirien som tyder på at noen av aktørene står i fare for å opptre på en opportunistisk måte for å tilegne seg kortsiktige gevinster fra samarbeidet. Som funnene i forrige kapittel om *forpliktelse* viser, nevnte den ene informantene at han ikke brukte noe tid på å være redd for at noen som skulle opptre på uærlig vis, og det over lengre tid har vist seg å være en korrekt tanke. Ved at samarbeidet bare har blitt tettere og tettere over de årene som har gått siden starten på KSF Midt, har også tillitsforholdet vokst:

''Ja, for min del vil jeg jo si det, da. Jeg har jo blitt kjent med de andre over tid, og har gjennom det skjønt og forstått litt er av hva de tenker og styrer med, og har med det fått selyfølgelig tillit over tid til den enkelte (Informant 3)''

''(...) Etter hvert som vi har blitt bedre kjent, en har fått tilbragt mer tid sammen, jobbet sammen om saker for eksempel og sånn, så opplever jeg at det tillitsforholdet har vokst. Vi har fått sett mer av hverandre og blitt bedre kjent. Det har fått utviklet seg i positiv retning, absolutt (Informant 2)''

''Ja, jeg vil jo si at det har vokst med at vi har blitt bedre kjent med hverandre. Det er jo alltid sånn til å begynne med, så er du litt sånn (Informant 1)''

Gambetta (1988) hevder at *tillit* består av tre elementer, *kognitive, atferdsmessige* og *holdningsmessige elementer*, som alle kan leses nærmere om i kapittel 2.2.4.1. Det *kognitive elementet* av *tillit* kan være noe som virker tillitsvekkende tilstedeværende allerede før man inngår et samarbeid, noe som også kan ha likhetstrekk med Zucker (1986) sin *karakteristiskbaserte tillit* som kjennetegnes som gratis, eller *tillit* som blir tatt for gitt. *Kognitiv tillit* går ut på at man vet noe om de andre aktørene som virker tillitsvekkende, basert på deres ressurser.

Før nettverket ble opprettet var NAPHA helt ny oppstartet, og dette var upløyd mark for flere av kompetansesentrene, selv om noen av dem hadde eksistert i 10-15 år allerede. Det at NAPHA valgte å prioritere ressurser på å foreta en sonderingsrunde hvor de introduserte seg til resten av de potensielle aktørene i nettverket, må nok ha virket tillitsvekkende på resten. NAPHA hadde da allerede kjennskap til de andre organisasjonene på forhånd, men ønsket å introdusere seg og luften sine tanker om det fremtidige samarbeidet. Det at det satt ressurssterke personer i lederstillingene hos alle organisasjonene, og at medarbeiderne besitter god lokal- og fagkunnskap gir grobunn for en økende grad av *tillit*.

På spørsmål om man kunne beskrive graden av *tillit* mellom aktørene i nettverket ble det sagt:

”Det er en relativt stor grad av åpenhet, synes jeg. Og respekt (Informant 5)”

”Det aller viktigste er jo at de har respekt for det oppdraget vi har, og at de skjønner at det å på en måte bagatellisere eller latterliggjøre oppdraget vårt. Det er jo ikke et forum for å drive med sladring, for å si det sånn. Og det opplever jeg heller ikke at de andre gjør heller, og det igjen er tillitsskapende. Man vet hvilke saker som hører hjemme, for å si det sånn (Informant 3)”

”Jeg synes det viktigste er å bygge opp en tillit mellom disse sentrene, og respekt for hverandres ulike ståsted og profiler og satsingsområder. Det synes jeg har vært et veldig viktig element (Informant 1)”

Intervjuene ga klare tendenser til at det var elementer av *kognitiv tillit* til stede i samarbeidet mellom aktørene i KSF Midt, ved at ord som *respekt* og *åpenhet* ble brukt når samarbeidet og betydningen av *tillit* skulle forklares. Dette er egenskaper som bør anses som svært tillitsvekkende.

Karakteristiskbasert tillit, som jo har mange likhetstrekk med kognitiv tillit, kan være en grunn til at samarbeidet går bra allerede fra starten av fordi det kan være tilstede allerede før man begynner samarbeidet. Flere av lederne kjente jo hverandre fra før opprettelsen av KSF Midt:

”(...) Noen kjente jeg jo fra før. Jeg kjente Trond Hatling, jeg kjente jo delvis de som har vært leder for RVTS. Det har også vært noen lederskifter både hos KORUS og RVTS i løpet av de siste årene, men begge de to kom internt fra KORUS og RVTS, og vi kjente de fra før gjennom dette kompetansesenterforumet (Informant 1)”

”Tilliten har bestandig vært der, og det er jo et lite fagmiljø i Trondheim. Jeg har jo visst om tre av de fire andre samarbeidspartnerne. De har jeg jo visst om hele mitt voksne liv, mer eller mindre. Jeg har jo visst hvem de har vært, vet hva de har gjort og hva de står for. Og det samme har de med meg. Det gjør det jo lettere. Vi trengte ikke begynne der med å posisjonere oss i forhold til hverandre (Informant 4)”

”(...) Trond (Ljøkjell) kjente jeg jo godt. Bente ditto, for hun hadde vært med fra RVTS, ikke helt til å begynne med, men etter en stund, før hun ble leder. (...) I RKBU hadde jeg et samarbeid med nestlederen der over lang tid, helt tilbake til hovedfaget. Og Odd Sverre har jeg også kjent lenge før KSF Midt. Jeg har jo hatt relasjoner til dette over veldig lang tid. Så sånn sett var det jo en form for kjennskap og tillit som eksisterte allerede, i hvert fall for meg. Og så er jo Trondheim en liten by (Informant 5)”

Utsagnene fra informantene viser at noen av lederne kjente hverandre fra før, noe som gir en god grunnmur for å bygge et samarbeid på. Det tar bort noe av overraskelsesmomentet, og det kan være med på å gi en ”gratis” tillit til den man skal samarbeide med. Zucker (1986) nevner også at uformell kontakt samarbeidspartnerne seg imellom kan være av stor betydning for samarbeidets utvikling og suksess:

”(...) Det går an å snakke om husbygging og fising og mye sånn forskjellig, som gjør at du fremstår som mer hele mennesker (Informant 5)”

”(...) Også har vi jo pauser og da slår vi fort over på andre ting. Vi reiser sammen til de tre Fylkesmannsembetene, og da prøver vi jo å sitte sammen på toget og da skravler vi jo vilt og hemningsløst fag og privat (Informant 4)”

”(...) Vi reiser litt sammen, og det å spise matpakken sin eller lunsjen sin. Det er jo på det nivået. Det å da prate med folk, det er vel det som er, egentlig sånn som jeg ser det, som det viktigste. Det at du merker at du får til å ha en samtale med andre og koble på det (Informant 3)”

”(...) Det er viktig med den smalltalken, og denne litt uformelle praten over en kopp kaffe er kanskje vel så viktig som den veldig formelle sakslisten som en må trykke seg gjennom av og til (Informant 2)”

Sitatene ovenfor tyder på en god uformell kontakt og tone innad i ledergruppen, og at *karakteristiskbasert tillit* er absolutt tilstedeværende i samarbeidet. Reisene de har sammen til Fylkesmannsembetene og direktoratene, skal jeg komme nærmere innpå viktigheten av senere i analysedelen når jeg skal ta for meg Haugland (2004) sine normer for utvikling av tillit, nærmere bestemt normene *solidaritet* og *personlige relasjoners* viktighet i et samarbeid. Flere av dem jeg intervjuet mente at noe av kunnskapen og erfaringene som ble delt i nettverket like gjerne kunne komme som en følge av uformell kontakt via en togtur til Namsos eller over lunsj, som gjennom en fastsatt seminar dag, noe som stemmer overens med Hauglands (2004) teoretiske bidrag. Det at de jobber innen overlappende fagfelt, flere har tatt liknende utdannelser og har likhetstrekk i både sin akademiske og faglige bakgrunn, viser at det absolutt er tendenser til *karakteristiskbasert tillit* i relasjonene innad i KSF Midt.

Gambetta (1988) sitt andre element av tillit er *atferdsmessig tillit*, og denne må bekreftes gjennom observasjon. Gjennom å observere kan man opparbeide seg erfaringer, og gode erfaringer over tid fra dagens samarbeid vil igjen skape tillit og gi grunnlag for fremtidig samarbeid. Gode erfaringer trengs dersom man skal samarbeide tettere i tiden som kommer om ting som kan bli til eksterne søknader. Da må jo alle være villige til å dele informasjon om sin organisasjon før man i det hele tatt har sagt seg villige til å samarbeide, noe som krever en stor grad av tillit. Positive opplevelser er viktig i denne sammenhengen.

Av empirien har noen ledere klare meninger om at det er en forventning om et videre samarbeid, og de erfaringene de har gjort med KSF Midt tilsier i alle fall at de er ikke er redde for å gå i gang med nye samarbeidsprosjekter:

”Jeg har veldig positive forventninger, og store forventninger for så vidt til at vi skal kunne samarbeide og samhandle enda bedre. Tenker da på fagsiden, at vi skal kunne lage rett og slett tilbud til de tjenestene vi skal betjene, hvor vi integrerer mye mere flerfaglig

perspektiver, presenterer det samlet, gjør kunnskapssammenstillingen og lager presentasjoner sammen, som viser relevansen mellom psykisk helse, rus og vold, for eksempel (Informant 2)''

''(...) Å få et felles utviklingsprosjekt, for eksempel dette med overgangen mellom barn til voksne, kunne vært et spennende prosjekt. Og der, faktisk, alle fem sentrene kunne gått inn og sett på noe (Informant 1)''

Igjen ser vi at Gambetta (1988) sitt element av tillit har likhetstrekk til en av Zucker (1986) sine former for tillit. *Atferdsmessig tillit* kan knyttes opp mot *prosessbasert tillit*, som også har sitt utspring i samhandling og erfaring mellom aktørene. I dette tilfellet er det ikke noen former for samarbeid mellom aktørene før KSF Midt, da NAKU først så dagens lys i 2006 og NAPHA høsten 2008. Empirien har dog vist at det har vært en relasjon utenfor nettverket mellom flere av lederne tilbake i tid, noe som kan ha gitt positive opplevelser og erfaringer. *Prosessbasert tillit* er tillit man investerer i, som igjen signaliserer troverdighet.

Holdningsmessig tillit, som er Gambetta (1988) sitt tredje element for av *tillit*, omhandler i korte trekk om troen på samarbeidspartnerens intensjoner med samarbeidet, og hvorvidt de kommer til å handle i god tro eller opportunistisk. Det å få holdningen i samarbeidet til å gå fra "meg" til "oss" er viktig, og ord som "vi" er en god indikator på at den *holdningsmessige tilliten* er til stede. Dette kan være en av de aller største utfordringene å få til, særlig fordi medlemmene i nettverket lett kommer i press mellom oppgaver og prioriteringer i egen organisasjon og oppgaver og forventninger i KSF Midt. Årsaken til dette kan i følge Jeppe Gustafsson (2009:2) være at *"et interorganisatorisk nettverk omfatter enheter, som referer til flere separate, uavhengige maktsenter som typisk har uklare og flertydige innbyrdes interesser og relasjoner."* Slike nettverk mangler også en overordnet ledelse. De som skal lede organisatoriske nettverk har derfor en stor og komplisert oppgave, sier Gustafsson. Det må skapes forståelse og enighet både om oppgaver i egen organisasjon og oppgaver som går på tvers i nettverket. Alle partene i nettverket må ha forståelse for partenes interne oppgaver og allikevel slutte opp om nettverkets felles oppgaver. Ordet "vi" har gått som en rød tråd gjennom alle intervjuene, og hver eneste en av lederne omtaler konsekvent samarbeidet som "vi", noe som tyder på en sterk "oss"-holdning, og dermed et sterkt innslag av *holdningsmessig tillit*.

Institusjonell tillit er derimot knyttet til formelle strukturer og fastlagte sosiale normer, og kan kjøpes og selges, og derfor knyttes den ofte opp mot organisasjonens omdømme blant

eksterne aktører (Zucker, 1986). I KSF Midt har de ikke noen tekniske standarder, men de har noen sertifiserte kompetansesystemer som masterprogrammer. Dette viser at de har ressurser til å kunne stable noe slikt på bena, som igjen kan gi *tillit* hos de som observerer samarbeidet. Tidligere i analysedelen, under temaet om *forpliktelse* viste jeg at omdømme og merkevare var verdtsatte faktorer når det kom til gevinster ved samarbeidet i nettverket, da man ønsker å velge noen med et godt omdømme som samarbeidspartner. Dette stemmer godt overens med Zucker (1986).

Jamfør Haugland (2004) kan man ved å bruke *tillit* som ledelses- og styringsmekanisme i samarbeidet danne et normbasert handlingsmønster for hvordan aktørene ønsker og skal forholde seg til hverandre. Disse normene er *gjensidighet, solidaritet, fleksibilitet og personlige relasjoner* (ibid). Som styrings- og koordineringsmekanisme har Zucker (1986) og Haugland (2004) to ulike fokusområder. Zucker (1986) fokuserer på forventninger som sentralt i tillitsbygging, mens Haugland (2004) fokuserer på å utvikle tillit i et miljø som baseres på felles normer og verdier.

Den første normen man bør fokusere på å utvikle er *gjensidighet*. Tidligere i analysen har jeg slått fast at som en forutsetning for at et samarbeid skal lykkes må alle aktørene oppnå en gevinst ved samarbeidet (Haugland, 2004). Tidligere i analysen under kapittelet om *forpliktelse* var jeg innom gevinstfordelingen i nettverket, og at selv om ressursfordelingen er noe skjev som følge av ulikt ressursgrunnlag, følte alle aktørene at det var både balanse og en rettferdighet i utbytte av nettverkssamarbeidet. En ulik oppfatning av den opplevde verdien av samarbeidet kunne gitt grobunn for konflikter, men empirien viser at det ikke er noen tendenser til konflikter som følge av dette. Tidligere i analysen har empirien vist at det er *gjensidig tillit* mellom aktørene, hvor aktørene føler at samarbeidspartnerens villighet til å gjøre investeringer i ressurser og tid for å utvikle tillitsforholdet som de selv er. Dette resonnerer godt med Ring og Van de Ven (1994) sitt teoretiske bidrag om *gjensidighet*.

Haugland (2004) nevner også at det er viktig med en ”gi-og-ta”-holdning, en tanke om at det ikke kun er ens egen verdi og nytte som betyr noe, men at man også har et ønske om at samarbeidspartnerne skal få et utbytte av samarbeidet. Da jeg snakket med den ene informanten om fordeler og ulemper med nettverkssamarbeidet, kom det frem et eksempel på hvordan konflikter ble løst:

”(...) vi har et såpass tett samarbeid at vi noen gang merker at vi er rasende uenig. Ikke rasende som i sint, men at vi er veldig uenig. Blant annet fordi vi er under ulike organisasjoner og har ulik profil. Det må en jo bare finne seg i (Informant 5)”

Konflikter og konfliktløsning kommer jeg nærmere tilbake til i neste delkapittel 5.2.3.

Solidaritet er neste norm på listen til Haugland (2004), og den handler om hva aktørene gjør for å holde i hevd samarbeidsrelasjonen utover det å sette ut i livet klart definerte oppgaver. Det er ulike meninger om viktigheten av det sosiale for å opprettholde relasjonene utenom det faglige, men det var en klar tendens til at de fleste mente det kunne gjøres mer:

”Det er jo møtene som på en måte har bragt oss mer sammen. Vi har ikke hatt noen sånne sosiale sammenkomster utenom møtene, selv om det faktisk var tidligere foreslått å skulle gå ut en tur i sommer, så ble det ikke noe av (Informant 2)”

”Nei, vi har vel ikke vært ute og hygget oss, for å si det sånn (Informant 3)”

”Vi har aldri hatt noe sosialt utenom møtene. Vi planla i går at vi skal gå ut og spise middag til sommeren, det planla vi i sommer også, men vi har aldri fått tid til det. Så vi har aldri gjort det. Vi spiser lunsj sammen på slutten av møtene. That’s it. Men som regel så jobber vi når vi spiser også (Informant 4)”

Selv om informantene her viser at det ikke gjøres noe særlig mye utenom arbeidstiden, har de bevisst gått inn for å reise sammen til møtene med de felles eksterne aktørene de har, Fylkesmannsembetene og direktoratene. Dette har de gjort bevisst for å kunne ha den tiden sammen til forberedelse, og ikke minst som en mulighet til å bli bedre kjent. På spørsmål om hvor stor betydning sosial interaksjon hadde på tillitsbyggingen i samarbeidet svarte alle at det var viktig, og alle nevnte tog- og flyturene de hadde sammen:

”Når vi har vært i Møre og Romsdal så har vi nå tatt en øl, vi har sittet på det berømmelige toget oppover til Steinkjer (Informant 5)”

”(...) En gang i året så reiser vi sammen ut og møter de tre fylkesmennene. Da har vi jo to ganske lange reiser. En til Molde og en til Steinkjer. Og da prøver vi jo å sitte sammen på toget og da skravler vi jo vilt og hemningsløst fag og privat. Det er noe i ånden i Kompetansesenterforum, at da reiser vi sammen. Dette skal vi gjøre sammen, så da reiser vi sammen. Tar samme toget. (Informant 4)”

”Det som har vært allright det er jo når vi for eksempel dette med å reise til Nord-Trøndelag i møte med Fylkesmannen, det å sitte på toget sammen, det å spise matpakken sin eller lunsjen sin sammen. Det er jo på det nivået, da. Det å da prate med folk, det er vel det som er, egentlig sånn som jeg ser det, som det viktigste. Det at du merker at du får til å ha en samtale med andre og koble det på det. Vi har liksom ikke sagt at nå må vi samles og bygge tillit (Informant 3)”

”Tenker jo egentlig også på møter som vi har hatt på direktoratshold, hvor vi har møttes underveis eller reist sammen. Det er flere sånne sammenkomster eller reiser som selvfølgelig også kan spleise folk mer sammen og føre til at... Som styrker interaksjonen og samhandlingen og tilliten og i det hele tatt (Informant 2)”

Årsaken til at jeg tar med så mange sitater når det gjelder akkurat dette med reisingen til og fra de eksterne aktørene, er at i et travelt arbeidsliv, og et for mange like travelt familieliv, er det ikke alle forunt å ha mulighet til å sette av tid til å reise sammen. *Solidaritet* utvikles også ved at man har et langsiktig perspektiv på samarbeidet, og bygger en fremtidsrettet relasjon, noe empirien har vist at de har ved at de alle sammen ønsker et tettere samarbeid, og ser for seg flere ulike samarbeidsprosjekter (Haugland, 2004).

Punkt tre fra Haugland (2004) er *fleksibilitet*. Dette omhandler aktørenes velvilje til å kunne justere kurs underveis eller legge ekstra ressurser inn i samarbeidet dersom nye muligheter byr seg. I KSF Midts tilfelle har det skjedd endringer i de lokale eierstrukturene underveis i nettverkets levetid ved at NAKU har gått fra å være i HiST-systemet til å bli i NTNU-systemet, samt at BUS og RBUP ble til RKBU. Det har også vært vist *fleksibilitet* gjennom lederskiftene som har vært i løpet av nettverkets levetid. *Kontinuitet* på ledersiden er noe jeg går nærmere inn på i slutten av dette delkapittelet. På tross av dette har samarbeidet ikke bare bestått, men blitt sterkere som tiden har gått. Dette viser klare tendenser til at samarbeidet tåler endringer i omgivelsene, og det at organisasjonene har utviklet en *tillit* til hverandre, både mellom lederne og organisasjonenes medlemmer gjør at eventuelle nye endringer blir møtt med positive erfaringer.

Den siste normen til Haugland (2004) for utvikling av *tillit* er *personlige relasjoner*. Dette går i mye av det samme som Zucker (1986) sitt form for *tillit* som han kalte *karakteristiskbasert tillit*, som ble forklart grundig tidligere i analysen. Empirien har vist at det er en voksende grad av forpliktelse gjennom felles prosjekter og forventninger innad i samarbeidet, aktørene

har vist seg villige til å tilpasse hverandres organisasjoner så godt det lar seg gjøre den tid de jo er autonome kompetansesentre, hvor det meste av den daglige driften og oppdrag jo ikke er i regi av KSF Midt. Dette stemmer godt overens med Walter (2003) som trekker frem en utvikling av en felles forpliktelse som en viktig bidragsfaktor til utvikling av tillit, noe som empirien og analysen i denne avhandlingen har vist at er til stede. Sosial interaksjon er en drivende kraft for utvikling av tillit mellom aktørene, hvilket er essensielt for relasjonen (Gadde et al., 2010).

Informantenes svar har vist tendenser til at det er en god tone mellom lederne, både sosialt og faglig, og i analysen av Haugland (2004) sin første norm *solidaritet* var det klare tegn på at de satte pris på den lille tiden de hadde til å være sosiale sammen, og at det var en enighet om at dette bidro til å styrke tilliten dem i mellom. Det at flere av aktørene i dette samarbeidet jo kjente hverandre fra gjør jo at den uformelle kontakten og de sosiale båndene allerede er på plass, om ikke fullt ut så i alle fall ligger det der som et fundament og overgangen til faglig samarbeid kan bli lettere. En av informantene nevnte også i intervjuet at inntredenen i nettverket ble enklere siden det var en grad av personlig erfaring fra tidligere, og at man av den grunn slapp å bruke tid og krefter på posisjonere seg i ledergruppen.

Som en forlengelse av Hauglands (2004) normer kan man se punktet om *kontinuitet*. Det at det har vært en tilsynelatende god kontinuitet på ledersiden hos de fleste av organisasjonene er med på å holde de gode relasjonene ved like, og gjør ikke at tillitsbyggingen stopper opp nevneverdig. På spørsmål om *kontinuiteten* innad i gruppen var viktig svarte de ulike informantene tilsynelatende likt:

"(...) vi har vært så tett, at vi fem som sitter nå, vi kjenner hverandre ganske godt, altså. Selv om det har vært et skifte også faktisk, både på RVTS og KORUS har jo fått nye ledere nå i løpet av det siste året. Men begge de to kom internt i fra KORUS og RVTS, og vi kjente de fra før gjennom det her Kompetansesenterforum. For de har hatt sentrale posisjoner i sentrene sine, ved siden av de forrige lederne (Informant 1)"

De to som kom inn i gruppen hadde som informantene nevnte vært med enten som vara eller ut av ren interesse og glød for nettverket, og har på den måten også vært med å holde kontinuiteten oppe da lederskiftene i deres organisasjon ble en realitet.

"Nå har jeg vært med hele tiden, for jeg har vært på en måte... Min tidligere leder, jeg var vara og hadde vært stand in og den som fra vår side har hatt mest kontinuitet i

Kompetanseseterforum. (...) Så jeg opplever at vi har prøvd å ivareta nye som har kommet inn (Informant 2) ”

”Jeg har vært rådgiver og fagkoordinator, men jeg har vært med i Kompetanseseterforum nesten siden starten som RVTS sin representant inn i Kompetanseseterforum fordi jeg har syntes at det samarbeidet har vært så nyttig (Informant 4) ”

Kontinuitet gir mange fordeler som sterkere *tillit* og bånd mellom lederne, og et enklere samarbeidsklima. Det kan imidlertid også føre til at eventuelle nye aktører, det være seg nye organisasjoner som på et senere tidspunkt ønsker å bli en del av nettverket, eller lederskifter får vanskeligheter med å passe inn i en sammensveiset gjeng. Informant 2 dementerer imidlertid denne påstanden ved å si at det oppleves at nye aktører og ledere ivaretas.

5.2.3 Konflikter og konfliktløsning

Konflikter er en del av hverdagen, og det må forventes en viss grad av uenighet i en samarbeidsrelasjon. I noen sammenhenger kan *konflikter* til og med bære frukter så lenge de blir håndtert på korrekt måte, og ikke blir skjøvet under teppet (Jalkala et al., 2007). Fordelinger av ressurser blir i teorien trukket frem som et mulig konfliktområde, men som empirien har vist tidligere i oppgaven har ikke det ulike ressursgrunnlaget gitt grobunn for noen konflikt blant aktørene i nettverket. De med minst ressurser har hittil også hatt lavest forventninger, mens de med størst ressurser ikke føler at de har noe problem med å inkludere de andre på lik linje med seg selv. Det med *gevinstfordeling* diskuterte jeg i innledningen til kapittel 5.2, og konsensus fra informantene var at balansegangen er god og at ressursgrunnlaget var et ikke-spørsmål.

På spørsmål om aktørene opplevde noen interessekonflikter svarte informantene følgende:

”Jeg har ikke opplevd at det har vært noen interessekonflikt, men at det har vært selyfølgelig ulikt fokus på, og opptatthet av hva man ønsker å jobbe med (Informant 3) ”

For KSF Midt er avveiningen mellom forskningsnær og praksisnær tilnærming til arbeidet. Av intervjuene kommer det frem at aktørene har en ulik holdning til i hvilken grad det skal drives forskning, og at det i oppdraget til de enkelte kompetansesentrene står ulikt om i hvilken grad det skal drives med forskning. Det med formalkompetanse vs. praksiskompetanse har også kommet opp i intervjuene, men på samme måte som med *gevinstfordelingen* blir ikke dette

sett på som et problem innad i samarbeidet, men heller som en styrke som gjør at de kan spille hverandre gode på de områdene det er mulig:

”Men til spørsmålet ditt så tenker jeg at kommune- og praksisnære kontra det mer forskningsnære og det mer formaltunge, at ansatte har en høyere grad av doktorgrader, høyere antall med mastergrader... Det er kanskje litt i ubalanse, men jeg tenker at det ikke nødvendigvis er i konflikt eller et problem. Det synes ikke jeg. Jeg synes vi får til et samarbeid rundt det på mange måter (...) Det er både fordeler og ulemper ved det, men jeg ser ikke at det er noen interessekonflikt av en sånn art at det gjør at det skulle skape store hinder for videre samhandlinger. Jeg tror vi likevel har en felles basis for et samarbeid, absolutt. (Informant 2)”

”(...) Det er naturlig for oss å kanskje like mye søke inn i noe av det som er felles ved problemene. Så derfor opplever jeg jo ikke at det har oppstått noen interessekonflikter. Men hvis man ikke hadde klart å se det og ville på en måte blitt veldig navlebeskuende, og liksom, ”hva med oss da?”, så tror jeg kanskje at en hadde endt opp med å bare bringe problemer til bords, og ikke løsninger (Informant 3)”

Vi ser av sitatene at selv om det oppstår uenigheter og mulige interessekonflikter mellom aktørene, er viljen for å beholde og videreføre samarbeidet sterkere enn egenrådigheten, og på den måten finner de en løsning ved å prate om det. På et direkte spørsmål på hvordan en konflikt i samarbeidet løses kom det klart frem hva som kjennetegner samarbeidsklimaet:

”Nei, vi kan jo si at det er vi uenige om. Det er ikke noe verre enn det. Det ene er jo det med informasjon, jeg tenker at det er ikke slik at Odd Sverre lurte på han Trond holder på med nå, eller Bente tenker på nå, holder Trond på med det. Hele tiden være åpent, informasjonsflyt, veldig demokratisk på det. Og også når en markerer noen posisjoner, at en sier i fra om det. Jeg tror nok det er det viktigste, at vi holder hverandre oppdatert hele tiden, hvor vi er henne (Informant 5)”

Dette utsagnet viser at *konfliktene* løses på en god måte, med åpenhet og informasjonsflyt. Tillitsforholdet mellom aktørene har tidligere av dem selv blitt karakterisert med ord som *raushet, åpenhet og fortrolighet*, og med slike samarbeidsegenskaper vil *konfliktløsning* kunne løses på en god og rettferdig måte videre fremover. Det er i alle fall ingen tendenser i empirien som skulle tilsi noe annet.

Et annet punkt som kan skape konflikter er innblanding fra direktoratene og myndighetene, være seg sammenslåing som den mellom NTNU og HiST, eller den stadige oppfordringen fra myndighetene om at kompetansesentrene slår seg sammen. Dette er det sterke uenighet i nettverket om, men som en informant sa er det takhøyde for å kunne diskutere dette i gruppen uten at noen blir sure av den grunn, og det påvirker ikke samarbeidet noe negativt i ettertid, noe som gjenspeiles godt i dette sitatet:

”For eksempel har noen gjort et forsøk, sånn ”skal vi ikke slå oss sammen alle sammen”, så sier jeg nei det synes jeg var en dårlig ide. Og så ble det med det. Så det er lov å legge frem ideer, lov å si at det var godt eller dårlig. Så det er ganske sånn, i en Habermas’ forstand, herredømmefri kommunikasjon. Vi opplever oss alle hele tiden som likeverdige (Informant 5)”

5.2.4 Kommunikasjon, informasjonsdeling og teknologi

Mer effektiv kommunikasjon er en av de mulige fordelene man får ved å inngå i et interorganisatorisk samarbeid (Dwyer et al., 1987). *Tillit* og *kommunikasjon* går på mange måter hånd i hånd, ved at det trengs jevnlig *kommunikasjon*, både faglig og personlig på ulike plan over lengre tid for å bygge *tillit*. God *kommunikasjon* legger grunnlaget for *tillit* i relasjonen. Høy grad av *tillit* resulterer i god *kommunikasjon*, som igjen påvirker kvaliteten på samarbeidet (Morgan og Hunt, 1994; Hattori og Lapidus, 2004). I KSF Midt sitt tilfelle viser empirien at relasjonene mellom aktørene preges av en høy grad av *gjensidig tillit*, noe som sammen med et samarbeidsklima preget av stor takhøyde og åpenhet, kan ha mye å si for effektiviteten i oppgaveløsningen. *Kommunikasjon* blir sett på som svært viktig for aktørene i KSF Midt:

”Det er klart helt avgjørende. Skal du få til et samarbeid så må det være noen arenaer hvor du møtes og kommuniserer og snakker sammen (Informant 1)”

”Det er kjempeviktig. Det handler jo om hvordan vi fremstår som kompetansesentertjeneste utad til de tjenestene vi skal være til for. Det er jo omdømmebyggende, og i det hele tatt en viktig jobb det. Hvordan vi blir oppfattet og opplevd (Informant 2)”

Dette stemmer bra overens med teorien, som sier at *kommunikasjon* er veldig viktig for å skape *tillit* i relasjonen og for effektiv oppgaveløsning. Aktørene har også sett at

kommunikasjonen har utviklet seg i en positiv retning, dog føler de fortsatt at de ikke er helt i mål:

”Kommunikasjonen har utviklet seg. Uten det hadde vi på en måte ikke lyktes, for da hadde vi lederne møttes og spist mat sammen, og det hadde jo vært hyggelig, men ... (Informant 1)”

”Altså jeg har ikke noe bevis for det, men ja det er en opplevelse jeg har (Informant 4)”

”De er vel nok mer strukturerte møtene, synes jeg, periodevis. Litt avhengig av hvem som leder det. Og så er det litt bedre saksforberedelse. Vi har et stykke å gå. Når du ser at jeg må skrive en lapp her, så er det fordi jeg har hatt litt dårlig samvittighet fordi jeg ikke har vært så mye her. Det er jo klassisk da. Jeg vil vel ikke si at det har vært en stupbratt oppadgående kurve (Informant 5)”

Informasjonsdeling er en del av kommunikasjonen. Det gjelder både deling av informasjon innad i nettverket, og utad i regi av nettverket. Dette har blitt en viktig del av kompetansesenterforumets arbeidsoppgaver, og det prioriteres av hvert enkelt senter. Informasjonsdelingen hjelper også kunnskapsdelingen, da ikke all kunnskapsdeling nødvendigvis skjer gjennom felles kursdager eller kunnskapsprogrammer. Noen ganger er en mail med oppdateringer på hvert enkelt senter gjør nok for at kunnskap spres tilfeldig ut i nettverket:

”At den tankegangen, at dette har KORUS interesse av, det her har NAPHA, RKBU interesse av. Og dette med å flette oss sammen og dele informasjon. Det er ikke sånn lenger, i den grad at.. Trond Hatling sa bestandig på møtene – ”ja har dere noe som vi kan ha på nettsidene til NAPHA, vi vil gjerne legge ut ting fra dere også”. Og så ”det har vi glemt”. Sånn er det ikke lenger (Informant 4)”

KSF Midt har lenge jobbet med å få på plass en felles nettportal. Dette har vært i regi av et felles kommunikasjonsfora som består av kommunikasjonsrådgiverne mellom de respektive sentrene. De har da fått i oppgave å sikre lenking på nettsidene, samt å lage en kommunikasjonsstrategi for Kompetansesenterforum, som har resultert i et oppdrag om å lage en felles nettportal. Naturlige utskiftninger av kommunikasjonsrådgivere kan gjøre en slik øvelse krevende, men som informantene sier:

”(...) Forventningen fra oppdragsgiver, det vil si direktoratene, er veldig klar på at her må vi løse det bedre enn hva vi har gjort i dag. Helt klart, forventningene er veldig tydelig på det (Informant 1)”

”Det å ha en felles nettportal er kjempeviktig. Det smører det litt, det (Informant 4)”

Den felles nettportalen ble til for at det skulle bli enklere for eksterne aktører å finne ut hvor, hva og hvem som er med i Kompetansenterforum Midt, slik at det igjen ble letter å komme i kontakt med de som en enhet. Det ble initiert fra ”oven” som en informant så fint sa, hvor det var Helse- og omsorgsdepartementet som ønsket at de skulle fremstå som mer helhetlige. Dette viser at selv med ekstern involvering i måten nettverket skal kommunisere har de tatt dette på strak arm, og med en høy *gjensidig tillit* klarer de å la hverandre legge ut informasjon og lenker til egen og de andre aktørenes arbeid og prosjekter.

Det teknologiske aspektet av tillitsbygging ble i oppgaven presentert av Rindfleisch et al. (2010), og gikk ut på at for utstrakt bruk av teknologi i kommunikasjonen mellom samarbeidspartnere kan gjøre at oppbyggingen av *gjensidig tillit* går tregere enn det gjør ved personlig interaksjon. Her har KSF Midt løst dette ved å ha minimum fire møter i året hvor de møtes personlig, en fagseminardag hvor ledere og medarbeidere fra alle organisasjonene oppfordres til å møtes, samt lederne drar ut til sine eksterne samarbeidspartnere med personlig oppmøte. Dette har gjort at de har klart å skape en *gjensidig tillit* lederne seg imellom, at medarbeidere har begynt å ta kontakt med hverandre på tvers av organisasjonene uten nødvendigvis å involvere sine ledere, og at Fylkesmannsembetene nå ønsker et tettere samarbeid med nettverket.

5.2.5 Forventninger

Forventninger styrer mye av den *tilliten* aktørene har til hverandre før et samarbeid inngås. Forventningene før den offisielle opprettelsen av nettverket har vi sett var veldig homogene. Det var en *forventning* om å bli bedre kjent og få innblikk i hva de andre kompetansesentermiljøene drev med, samarbeide om felles prosjekter, dele erfaringer og kunnskap mellom ledere og medarbeidere i de ulike organisasjonene, samt skape et felles kontaktpunkt for kommunene, direktoratet og andre eksterne aktører. Dette har aktørene vært åpne og ærlige om fra starten av, noe som resonnerer godt med Storbacka et al. (1994) og Håkansson og Snehota (1995).

Noen av informantene mener at samarbeidet har levd opp til egne *forventninger*, mens andre er mer reserverte. Dette kan enten tyde på at noen har hatt for høye og urealistiske *forventninger* til progresjonen på samarbeidet, eller at noen har hatt for lave forventninger muligens for å unngå skuffelse og dårlig stemning. Tendensene viser uansett at alle er fornøyd med samarbeidets utvikling, uavhengig av om de hadde lave eller høye *forventninger*, med en konsensus om at det fortsatt er urealiserte gevinster å hente ved et videre tett samarbeid.

Hva gjelder maktfaktoren i nettverket, har empirien gang på gang stadfestet at det ikke er noen konflikter grunnet det ulike ressursgrunnlaget. Intervjuene viste at lederen for NAKU var klar over at de besitter mindre ressurser enn noen av de andre organisasjonene, og hadde dermed skrudd sine egne *forventninger* til hva de fikk ut av nettverket ned. Selv om *forventningene* var skrudd ned på grunn av ulike ressursgrunnlag, viste det ingen tendenser til at dette gjorde noe med opplevelsen av samarbeidets suksess.

5.2.6 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Empirien har vist at nettverkssamarbeidet mellom KORUS-Midt, NAKU, NAPHA, RKBU Midt-Norge og RVTS-Midt, Kompetansesenterforum Midt, er et interorganisatorisk nettverk som består av en interorganisatorisk samarbeidsrelasjon mellom autonome kompetansesentre.

De er selvstendige, autonome organisasjoner, men jobber mot felles mål som blir satt på agendaen på de faste ledermøtene. Dette stemmer godt overens med teorien fra Provan og Kenis (2007), samt Provan, Kenis og Sydow (2007). Alter og Hage (1993) trekker frem at gjennom koordinering og forhandling kan de fordele de enkeltes materielle og immaterielle ressurser til det beste for nettverket. Jeg ser av empirien at aktørene gjør dette på de områdene og prosjektene de kan, men med ulike eiere og oppdrags- og tilskuddsbrev er det ikke alltid opp til lederne å bestemme. Råderetten over bruk av egne ressurser er ikke nødvendigvis alltid til stede.

Ønsket med nettverkssamarbeidet har vært økt læring, tilgang til komplementære ressurser og mer effektiv oppgaveløsning, noe som støttes av litteraturen på interorganisatoriske nettverk (Provan og Kenis, 2007;2008; Clegg og Hardy, 1996).

Felles visjon, mål og måloppnåelse er en viktig del av den interorganisatoriske relasjonslitteraturen (Gadde et al., 2010; Kim et al., 2010; Gomes-Casseres, 2006; Lunnan og Nygaard, 2011), og empirien viste at det er felles mål og et ønske om å nå disse målene

sammen, og at lederne deler mange av de samme visjonene for det fremtidige samarbeidet. Alle mål må ikke være de samme, og det er fullt mulig at man har forskjellige grader av måloppnåelse, men grunnlaget må være likt. Aktørene har jobbet for å få til en fordeling av ansvar og oppgaver hvor de har presisert hver deltakers ansvar for å sørge for forankring, forståelse og oppslutning i egen organisasjon. De har også hatt grundige diskusjoner i forhold til hvilke prioriteringer som har vært gjort, for å sikre at det er de temaene som flest mulig mener er de riktige og viktige prosessene å forbedre først. Det at det foreligger skriftlige samarbeidsavtaler, mandatet, som er underskrevet på ledernivå i hver organisasjon som deltar, har også vært en vesentlig faktor for oppslutning om samarbeidet

Jamfør Dwyer et al. (1987) sitt teoretiske bidrag om *gjensidig avhengighet* viser empirien at organisasjonene ikke er avhengige av hverandre for den daglige driften utenfor nettverket, de får sitt tilskudd og allokterer sine ressurser som de selv vil, men gjennom et stadig tettere samarbeid i KSF Midt har de skapt en avhengighet til hverandre ved å gjøre stadig større *kunnskapsspesifikke investeringer* (Williamson, 1979). Det er ubetydelige investeringer som er gjort av andre mulige *relasjonsspesifikke investeringer*, som *utstys-* og *stedsspesifikke investeringer*, så den relasjonelle avhengigheten gjenspeiles i nettverkets samarbeid rundt de felles masterprogrammene, den felles seminardagen, samt andre prosjekter de velger å samarbeide om. Empirien har også vist at det foregår en kunnskaps- og kompetansedeling blant medarbeiderne i nettverket, noe som skaper en *forpliktelse* blant medlemmene, og viser for resten av nettverket at det her er et ønske om videre samarbeid. Det jobbes med flere ulike felles prosjekter blant aktørene i KSF Midt, og alle disse viser en stor grad av *forpliktelse* i samarbeidet. *Forpliktelse* og *tillit* er på mange måter overlappende, og den økende graden av *forpliktelse* i samarbeidsrelasjonen viser at *tillit* er tilstedeværende i nettverksrelasjonen.

Hva gjelder nettopp *tillit* i nettverksrelasjonen har empirien vist at det absolutt er en *tillit* til stede mellom nettverksaktørene. Både gjennom innslaget av *forpliktelse*, som vist ovenfor, men også gjennom Zucker (1986) og Gambetta (1988) sine teoretiske bidrag. Lunnan og Nygaard (2011) hevder at *tillit* skapes over tid, noe som viste seg også å være en konsensus tankegang blant informantene. Både før og under levetiden til nettverket har det blitt skapt en del forventninger som har vist seg å vært delt av alle aktørene, noe som treffer med Zuckers (1986) definisjon på *tillit*.

Gambetta (1988) hevdet at *tillit* bestod av tre elementer, *kognitive*, *atferdsmessige* og *holdningsmessige elementer*. Empirien viser at bruk av ord som *åpenhet* og *respekt* ble brukt

når tillitsforhold innad i relasjonen skulle forklares, noe som gir klare tendenser på *kognitiv elementer av tillit*. Man kan også si at *atferdsmessig tillit* er tilstede i samarbeidet mellom aktørene i KSF Midt, da dette er *tillit* som bekreftes gjennom erfaringer og observasjon. Nettverkssamarbeidet har nå vart i siden årsskiftet 2008/09, og det skal ha gitt aktørene nok tid til å gjøre seg opp erfaringer om hverandres handlingsmønster. Ingen av informantene har hatt noen dårlige erfaringer med samarbeidet, heller stikk motsatt ved at alle aktørene ønsket et tettere samarbeid med flere felles prosjekter. Dette tyder på at *atferdsmessig tillit* er tilstedeværende. *Holdningsmessig tillit* viste seg også å være sterkt tilstede i samarbeidet, da alle informantene konsekvent benyttet ”vi” og ”oss”, og ikke den enkelte organisasjon når de refererte til samarbeidet.

Ved en gjennomgang av empirien viste det seg at flere av Gambetta (1988) og Zucker (1986) sine tillits-bidrag til relasjonslitteraturen viste seg å ha fellestrekk som kunne knyttes opp til det empiriske materialet. Zucker (1986) tilførte relasjonslitteraturen tre ulike former for *tillit*, nemlig *karakteristiskbasert*, *prosessbasert* og *institusjonellbasert tillit*. *Karakteristiskbasert tillit* har flere likhetstrekk med Gambetta (1988) sitt *kognitive element av tillit*, ved at det kan oppstå tilfeller hvor aktørene har *tillit* til hverandre allerede før samarbeidet settes i gang. Dette er tilfelle for noen av aktørene, da disse kjente hverandre fra før, både på det personlige plan og gjennom tidligere arbeidserfaringer. Dette viser at det også er tilstedeværende en form for *karakteristiskbasert tillit*. Intervjuene viste også at det var innslag av uformell kontakt og stor takhøyde i samarbeidet, noe som samsvarer med *karakteristiskbasert tillit*. *Prosessbasert tillit* har likeså noen likhetstrekk med *atferdsmessig tillit*, da begge disse har utspring i erfaringer og observasjon (Zucker, 1986; Gambetta, 1988). Her igjen spiller de personlige relasjonene som var *á priori* nettverkets opprettelse størst rolle, da to av sentrene så vidt var opprettet ved nettverkets opprinnelse. *Institusjonell tillit* er derimot knyttet til formelle strukturer og fastlagte sosiale normer, og knyttes opp mot omdømme og merkevare. Empirien viste at sentrenes gode rennommé og omdømme spilte en rolle i iveren etter å samarbeide, og det gir en *tillit* det at eksterne aktører kun har fine ting å si om ens potensielle samarbeidspartnere.

Haugland (2004) introduserte fire normer for å kunne bruke *tillit* som en styrings- og koordineringsmekanisme i et samarbeid. Disse normene var *gjensidighet*, *solidaritet*, *fleksibilitet* og *personlige relasjoner*, og det var innslag av alle i KSF Midt. *Gjensidighet* gjenspeiler seg i en ”gi-og-ta”-holdning, og en vilje til å gjøre investeringer i samarbeidet. Gjennom den økende graden av *forpliktelse* viser aktørene at tilliten de har til hverandre er

gjensidig. Alle aktørene viste seg å ha et langsiktig perspektiv på relasjonen, og samtlige ymtet frempå at de ønsket å jobbe mer og tettere sammen om nye felles prosjekter i fremtiden. De gjorde også en innsats for å opprettholde en sosial dimensjon i samarbeidet. Dette viste seg gjennom at de tok toget sammen til møter utenfor Trondheim. Selv om de innrømte at det var rom for forbedring, var det allikevel noe samtlige så på som viktig for å skape en enda tettere relasjon. Dette tyder på *solidaritet* i Haugland (2004) sin ånd. *Fleksibilitet* omhandler aktørenes velvilje til å kunne justere kurs underveis eller legge ekstra ressurser inn i samarbeidet dersom nye muligheter byr seg. Selv med endrede organisasjonsstrukturer har aktørene beholdt fokuset på samhandling, noe som viser at de er *fleksible*. Punkt fire fra Haugland (2004) var *personlige relasjoner*, som går ut på mye av det samme som *karakteristiskbasert tillit* i at man ved tidligere relasjoner og personlige relasjoner øker tryggheten aktørene seg i mellom. Dette ble vist i *karakteristiskbasert tillit*. *Kontinuitet* har vist seg å gi positive utslag i nettverket. Det at flere av lederne har sittet siden starten, mens de som har kommet inn i nyere tid tidligere hadde sentrale posisjoner i sine respektive organisasjoner gjorde at det ikke har vært noen brå overganger eller at samarbeidet har stagnert som følge av utskiftninger.

Det har vært få *konflikter* i samarbeidet, og gjennom åpenhet og respekt for hverandres meninger og synspunkter, har konfliktløsningen vært god selv uten noe særlig fokus på akkurat det. Gjennom god *kommunikasjon* har aktørene skapt grobunn for tillitsbygging, og nettverket har hatt fokus på å dele kunnskap og informasjon mellom seg i et ledd for å bygge tettere relasjoner (Morgan og Hunt, 1994; Hattori og Lapidus, 2004). De har skapt et kommunikasjonsfora innad i KSF Midt som skal drifte og samarbeide om hva som skal kommuniseres ut til eksterne aktører. Aktørene har vært ærlige og åpne om sine *forventninger* til samarbeidet fra starten av, noe som resonnerer godt med teorien presentert av Storbacka et al. (1994) og Håkansson og Snehota (1995). *Forventninger* styrer mye av tillitsbyggingen, da tilfeller hvor utfallet ikke svarer til *forventningene* kan forsure et samarbeid. Det er ingen klare tendenser på at samarbeidet ikke har svart til aktørenes *forventninger*, da heller motsatt siden intervjuene tyder på et ønske om mer og tettere samarbeid i fremtiden.

Informant 4 oppsummerte hele nettverksamarbeidet på en fin måte:

”Det var mer sånn at jeg syntes synd på de andre som ikke hadde et sånt forum enn at... Jeg prøvde jo å selge det inn i RVTS-nettverket blant annet, dette vil dere ha nytte av. Dere kan spare dere masse arbeid, du får et oppdrag og tenker ja, men dette her kan heller RKBU ta,

eller dette er jo helt klart et NAPHA-opdrag. Vi trenger ikke hive oss rundt og stille opp på dette, for det har jo de et opplegg på. Og så kan vi komme inn med vår bit. Mens de andre ikke har hatt det, så jeg har virkelig prøvd å selge det inn i RVTS-nettverket. Og sittet der og tenkt stakkars dere, så dumt av dere å ikke være interessert i dette (Informant 4)''

5.3 Offentlig forvaltning og organisasjonsteori

Hvordan har involveringen fra Helsedirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet og Helse- og omsorgsdirektoratet gjort utviklingen av nettverket enklere/vanskeligere? Og hvordan ser kompetansesentrene på den stadig økende involveringen?

For å svare på de to delspørsmålene dreide den delen av intervjuene seg på å spørre informantene om ressurstilgang, endrede politiske føringer som følge av hvilke partier som til en hver tid styrer og endringer i organiseringen av de lokale organisasjonene. For å besvare dette forskningsspørsmålet måtte jeg gjøre en svært grundig dokumentanalyse av rapporter fra Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Hdir og Bufdir, 2013/2014), kompetansefinansieringsrapporten fra Kluge Advokatfirma AS (Kluge, 2016), samt de ulike kompetansesentrenes tilskuddsbrev og KSF Midts mandat. En rask gjennomgang av kompetansesentrenes finansiering og styring er formålstjenlig for å enklere kunne se sammenhenger mellom empiri og analyse.

Kompetansesentrene blir, som forklart i kapittel 4, i all hovedsak finansiert gjennom tilskuddsordninger gitt av Helsedirektoratet, og styrt gjennom tilskuddsbrevene hvert enkelt kompetansesenter mottar fra nevnte direktorat. Dokumentanalysen har vist at de får sine oppgaver via tilskuddsbrevene, hvor det står detaljert hva som er sentrenes samfunnsoppdrag, samt deres mål og føringer. *Del 1* av tilskuddsbrevene inneholder mål og føringer som gjelder for alle sentrene, mens *del 2* inneholder en oversikt over overordnede oppgaver tilknyttet hver sentergruppe:

''Oppdraget ligger på en måte beskrevet i tilskuddsbrevet, men det her er en sånn Finansdepartementets styringsmodeller som gjør at de kaller det tilskuddsforvaltning. Altså de gir oss en pott penger og så beskriver de en oppgave, en portefølje som skal følge den pengesummen (Informant 2)''

Det varierer fra senter til senter hvor mange resultatmål og tilknyttede oppgaver som angis under hvert oppdrag. Videre er det ut fra systematikken i tilskuddsbrevet vanskelig å avgjøre hvilke oppdrag som er utkrystallisert som overordnede kjerneoppdrag og hvilke som ikke er like prioriterte. Manglende og noe usystematisk nummerering kan gjøre det utfordrende for kompetansesentrene å få en klar forståelse for hvordan de skal prioritere de ulike oppgavene (Kluge, 2016). Frem til høsten 2015 var det vanskelig å finne et overordnet og klart avgrenset felles samfunnsoppdrag for sentrene, men etter en gjennomgang gjort av Helsedirektoratet på oppdrag av Helse- og omsorgsdepartementet er dette nå fastsatt, og blitt en del av tilskuddsbrevene (Ibid).

5.3.1 Styring

En gjennomgang av tilskuddsbrevene fra 2013 og 2016 viser at det er blitt en sterkere detaljstyring fra direktoratets hold:

”(...) vårt oppdrag er jo på en måte da nedfelt i et tilskuddsbrev, som skal gjenspeile regjeringens politikk på rusområdet. Og da jeg startet i KORUS for åtte år siden, godt og vel, så hadde vi et tilskuddsbrev som var på syv sider. I dag er det mer og mer detaljbeskrevet og er vokst til 24 sider (...) mer resultatmål, mer detaljert styring og mer kvantifiserbare resultatmål. Antall kommuner vi har tilbudt sånn og sånn, kurstilbud til og så videre (Informant 2)”

”(...) jeg opplever nok at vi ha hatt en ganske tydelig styring fra direktoratet så langt, og ser jo at det som nå skjer er en sterk styring i forhold til det å få en gjennomgang og er selvfølgelig spent på hvordan det da vil se ut i ettertid (Informant 3)”

Særlig når det kommer til punktet om rapportering gjør kravet om sterkere detaljstyring seg gjeldende. Det kreves nå en sterkere og grundigere rapportering til direktoratet fra hvert enkelt kompetansesenter for alle de ulike hovedområdene for ivaretagelse av samfunnsoppdraget. I hvert av tilskuddsbrevene er det også et krav om styrket lokal samhandling:

”(...) se selv hvis du får tilskuddsbrevet fra i fjor og tilskuddsbrevet for i år som jo er likt som felles tilskuddsbrev. Da vil du se at i årets tilskuddsbrev så er kravet til samarbeid veldig forsterket (...) Det er et betydelig forventningspress, for å si det mildt, fra nasjonale myndigheter på hvordan vi skal samarbeide (Informant 5)”

”(...) Men så er på en måte samhandlingen kommet fra myndighetshold, hvor HOD legger veldig sterke føringer på Helsedirektoratet og Helsedirektoratet igjen nå knar formuleringene for hvor hvordan de skal lede og drifte disse kompetansesentermiljøene og hvordan de skal få dem til å bli enda bedre, til å samarbeide, og eventuelt samordne seg (Informant 2)”

”(...) det ligger veldig klare føringer i samfunnsoppdraget vårt, at vi skal samarbeide. Vi skal ikke være en liten satellitt som holder på for oss selv. Vi skal samarbeide, det er samfunnsoppdraget (Informant 4)”

Av tilskuddsbrevene har samhandling og nettverksbygging gått fra å kun være en del av KSF Midts felles mål og føringer, til også å inkluderes i de enkelte kompetansesentrenes del av tilskuddsbrevet. Kluges (2016) gjennomgang av kompetansesenterfinansieringen har også forstått det slik at Helsedirektoratet ønsker å kunne detaljstyre kompetansesentrene i større grad enn det som er tilfellet i dagens situasjon. Kluges rapport (2016) viser videre til at en økt grad av slik styring kan øke risikoen for at tilskuddsordningene skal anses som kontrakter som faller inn under anskaffelsesregelverket. Ved en slik form for detaljstyring vil sannsynligheten for at man vil stå overfor kontrakter som er underlagt anskaffelsesregelverket øke. De nevner da at med mindre det foreligger en anvendelig unntaksregel, skal da ordningen tildeles på bakgrunn av en kunngjort konkurranse. Ved et slikt ønske fra Helsedirektoratet, uten at ordningen faller inn under anskaffelsesregelverket, foreslår de at direktoratet bør vurdere andre måter å organisere kompetansesentrene på enn dagens løsning (Ibid):

”Etter hvert så er vel sentrale helsestyresmaktens forståelse av det litt annerledes enn i en del kompetansesenter. De har nok en klar forventning om at vi skal samarbeide tettere. (...) Nå fikk jo KORUS... Helsedirektoratet har nå fått en juridisk betenkning rundt styringsstrukturen, den kom her for kanskje en måned siden. Og der sier vel det advokatfirmaet at de er helt på grensen når det gjelder hvordan styringsbrevet deres til KORUSene er utformet. Vel detaljert. Så jeg tror de er litt ribbet for reell styringsmulighet. Eller, ikke ribbet, men det er grenser, da, når det gjelder styringsmulighetene (Informant 5)”

Alt dette viser klare tendenser til en økt detaljstyring fra Helsedirektoratet, men på tross av at det har skjedd endringer både lokalt og nasjonalt i løpet av de 7 årene nettverket har vært aktivt, har samarbeidet styrket seg. Vi så også klare tendenser til dette i del 1 av analysen.

Store offentlige forvaltningsorganisasjoner som Helse- og omsorgsdepartementet (HoD) og Helsedirektoratet (Hdir) er ikke alltid like enkle å forholde seg til, noe som kan føre til komplikasjoner og/eller forsinkelser i samarbeidsprosjekter:

”(...) både Direktoratet og HOD er komplekse organisasjoner, svære organisasjoner, mange avdelinger som stadig omorganiseres. Det er virkelig en studie i seg selv i organisasjon og ledelse. Her er det spill, veldig mye spill. Tautrekkinger og kamper om posisjoner i hierarkiet og om midler. Og det må vi forholde oss til (Informant 2)”

”(...) det vært sånn i Helsedirektoratet, så har det vært forskjellige folk som har hatt ansvar for KORUS og RVTS og RKBU og NAPHA, og de sitter jo ikke og snakker sammen hver dag, ikke sant, i direktoratet. Selv om de sitter i samme direktorat, så har de sittet i forskjellige avdelinger kanskje, eller sittet i forskjellige etasjer og ikke forholdt seg til hverandre (Informant 1)”

5.3.2 Samorganisering

Myndighetenes ønske om samorganisering og samhandling er klare, og det legges ikke noe i mellom fra det holdet:

”For det er også på en måte et scenario som en kanskje ser for seg, at noen vil bli slått sammen, men de ønsker at det skal komme nedenfra, at disse organisasjonene eventuelt skal velge det selv. Og at det ikke skal initieres ovenfra. Men det er ganske tydelig at man ser helst at det hadde skjedd noe (Informant 2)”

”(...) departementene har gitt i oppdrag til disse direktoratene å utrede en mye tettere samarbeid, så der ønsker de det altså. Og da er det ikke bare samarbeid, sånn som vi har etablert gjennom et Kompetansesenterforum der vi faktisk begynner å få til noe praktisk samarbeid, men de ønsker også sammenslåing. Det sier de ganske klart etter hvert. Og det vil si at man etablerer en felles ledelse og blir da i samme organisasjon (Informant 1)”

Som én av informantene forteller, så er det ikke nødvendigvis en frykt eller en motstand mot å samorganiseres, men kompetansesentrene vil ha et ord med i spillet, noe som muligens ikke er like sikkert at kommer til å skje:

”Hvis vi skal samorganiseres, så ønsker vi å ta initiativ til dette selv. Det er ikke det at vi har noe i mot en samorganisering, men da vil vi ha veldig mye føringer selv på hvordan det skal skje (Informant 4)”

Temaet om samorganisering er et hett tema i tiden, enn så lenge vi har en Høyre- og FRP styrt regjering. Christensen et al. (2009) trekker frem *folkevalgt ledelse* som et punkt hvor offentlige organisasjoner skiller seg fra sine private motstykker. Med det menes at uansett om man er tett knyttet eller ikke til det politiske lederskapet, sitter det en demokratisk valgt politisk ledelse på toppen som de er ansvarlige overfor. Det har vært en endring i myndighetenes fremtoning hva gjelder samorganisering og sammenslåing de siste årene, noe som bekreftes både gjennom dokumentanalysen og intervjuene:

”(...) Vi har jo en politisk administrasjon nå som tydeligvis tenker litt på dette med stort er flott, vi har mye sammenslåinger, vi har kommunesammenslåinger, vi har sammenslåinger på universitet- og høyskole-systemene, politi... Altså.. i alle statsetater så tenker man nesten at jo større jo bedre, ikke sant. Vi kan nok merke en forskjell på kravet til effektivisering, for eksempel, er mer tydelig når vi har en høyre-regjering (Informant 1)”

5.3.3 Lokalt eierskap

Det har allerede skjedd endringer i de lokale kompetansesentrene i KSF Midt, hvor RBUP og BUS har slått seg sammen til RKBU, hvor NAKU har gått fra å være under HiST til nå å være en del av NTNU, samt at KORUS nå er en del av St. Olavs divisjon for psykisk helse, og hvor Rusforetaket er lagt ned. Slike organisatoriske endringer er ikke alltid enkle å håndtere for et samarbeidsnettverk, fordi hver enkelt organisasjon er avhengig av støtte fra sine eiere for å kunne prioritere ressurser opp mot nettverket, og endringer oppover i eierskapet kan føre til at nye eiere har andre prioriteringer. Som fem autonome organisasjoner kan dette føre til hindringer i samarbeidet:

”Det ene er at vi er fem egne organisasjoner, men vi er også organisert på forskjellige enheter, og det er klart at for oss som er en del av NTNU, så må vi forholde oss til NTNU sitt IT-systemer og valg av løsninger. De to som er på St.Olav må forholde seg til St.Olav sine IT-løsninger og en del av det systemet med de brannmurene og det som er innenfor. Delvis har de tatt seg til rette og for det ble for stivbeint sånn som det var. Og så har du NAKU som er en del av HiST, nå blir det jo NTNU da, så da kan vi kanskje gå sammen litt der, da. Og så

har du NAPHA som er en del av Samfunnsforskning AS. Det gjør jo at en har en sånn... Det er noen løsninger som ligger bak på IT-siden som er litt utfordrende (Informant 1)''

En annen faktor er jo den at noen av kompetansesentrene får støtte både fra Hdir og Bufdir, samt fra sine eiere, det være seg NTNU eller St. Olavs. De blir da værende i en slags organisatorisk spagat mellom disse to partene, hvor de ofte trekker i forskjellige retninger:

''(...) være en del av det ordinære universitetet, drive med det samfunnsoppdraget som er universitetet sitt, og det som da er samfunnsoppdraget fra de to direktoratene (...) i tillegg sier våre oppdragsgivere fra direktoratene at vi skal drive med tjenestestøtte. Og det er et litt annet oppdrag enn hva universitetet har (Informant 1)''

Eierstrukturene kan dermed være med å skape *hindringer* for videre samarbeid:

''Jeg tror for så vidt at det kan skje ting fremover som kan gjøre det. For eksempel hvis disse kompetansemiljøene blir organisert og plassert forskjellig, at man får sterkere statlig styring av noen enn andre, så vil jo det kunne få noen føringer som man kanskje ikke har den posisjonen lengre (Informant 3)''

''Det ene er jo eierstrukturen. Vi har sannsynligvis den enkleste eieren, den krever ingenting annet av oss enn overhead, NTNU Samfunnsforskning. Mens universitetet (RKBU's eier) er jo veldig tydelig, det er jo en akademisk organisasjon, og vil jo da selvfølgelig ha det der med kommunal kompetanseheving ganske langt ned (...) Og så det andre er jo RVTS og KORUS, som jo er innenfor helseforetaket, som jo er en del av Spesialisthelsetjenesten, hvor det også blir en type randsoneaktivitet. Særlig RVTS har jo i perioder vært veldig plaget av det, at de ikke alltid har hatt forståelse oppover. I så måte tenker jeg at den eierstrukturen vil være en greie (Informant 5)''

I del 1 av analysen var det noen av informantene som tok opp forventningene fra de ulike eierne, bl.a. praksisnær vs. forskningsnær tilnærming, som en interessekonflikt og mulig hindring for videre samarbeid. Aktørene i KSF Midt har så langt valgt å fokusere på det de kan samarbeide om, i stedet for potensielle hindringer de kan møte. Dette er en positiv og tillitsskapende tankegang, som gjør framtidsutsiktene til nettverket lyse.

5.3.4 Ressurser

Hva gjelder *ressurser* viste del 1 av analysen at nettverksaktørene ikke hadde noen innvendinger mot å allokere ressurser inn mot nettverket, og felles prosjekter og tettere samarbeid ble prioritert høyt. Når det gjelder ressurstilgangen fra myndigheten var informantene klare på at det per dags dato er nok ressurser til å gjøre den jobben samfunnsoppdragene tilsier at de skal gjøre, men ved endrede arbeidsvilkår må rammevilkårene også endres:

“Jeg tror vi klarer det innenfor de budsjetttrammene vi har per i dag. Det tror jeg i hvert fall enn så lenge. Spørsmålet er selvfølgelig hvis oppgavekravet, forventningene til samhandling og hvordan vi skal fremstå utad økes ytterligere, da blir det et spørsmål om hvor mye. Det koster jo å drifte nettsider, i hvert fall hvis du skal lage gode nettsider. Nå lager vi en sånn litt minimumsløsning, en litt enkel portal som ikke koster så mye. Så får vi se hvordan vi eventuelt videreutvikler den (Informant 2)”

5.4 Oppsummering forskningsspørsmål 2

“Nå er det jo noen store forventninger for så vidt også til de omstruktureringene som foregår i disse dager, med de kompetansesentrene. Jeg er i hvert fall litt spent på hva som kommer av det, selv om jeg kanskje... Man gjør seg opp noen tanker om det, men det kan jo være like greit å se hva som kommer i stedet for å spekulere (Informant 3)”

Jeg tror alle informantene er spente på hvordan involveringen fra myndigheten kommer til å utvikle seg i tiden fremover. Empirien viser at det er en stadig økende involvering, og et ønske om enda sterkere styring. Tilskuddsbrevene blir bare lengre og lengre, og mer og mer detaljerte. Dette fører til at spillerrommet for eget initiativ for kompetansesentrene minsker.

Myndighetenes ønske om mer samorganisering kan endre hele fundamentet som KSF Midt er bygd på, og kan i verste fall føre til at nye eierkonstellasjoner gjør et nettverk slik som KSF Midt umulig å opprettholde. Det at flere av organisasjonene blir tvunget til å slå seg sammen trenger ikke å bety at de får flere ressurser, men tidligere eksempler har heller vist det motsatte, ved at samorganisering betyr at flere aktører deler enn mindre pott. Dette er myndighetenes form for effektivisering av offentlige organisasjoner.

6 Konklusjon og videre forskning

Nettverkssamarbeidet mellom KoRus-Midt, NAKU, NAPHA, RKBU Midt-Norge og RVTS-Midt, Kompetansesenterforum Midt, har siden ideen ble introdusert i 2008 utviklet seg til å bli et stadig tettere samarbeidsnettverk. Aktørene finner stadig nye arenaer å samarbeide på, og relasjonene styrkes både på ledernivå og blant medarbeiderne.

De empiriske funnene viser at det er gjort noen kunnskapsspesifikke investeringer, og lite steds- og utstyrsspesifikke investeringer i nettverkssamarbeidet mellom aktørene i KSF Midt (Williamson, 1979). Ser vi på utviklingen i forpliktelse, med den stadig økende deltakelsen på den årlige fagseminardagen og dets betydning, den økende samhandlingen og viljen til å samarbeide og introdusere hverandre for eksterne aktører og samarbeidspartnere, kan vi si at det er en stadig økende forpliktelse mellom aktørene i KSF Midt. Det jobbes også med å skape en felles logo for KSF Midt, noe som viser at samarbeidet når stadig nye høyder og det er ingen tendenser til at dette skal avta.

Funnene viser at aktørene gjennom å jevnlig kommunisere både formelt og uformelt i ulike sammenhenger har *gjensidig tillit* til hverandres person og arbeid. Ord som respekt, tillit og åpenhet ble ofte nevnt i intervjuene, og disse er viktige for at samarbeid går fremover i ønsket tempo og retning. De empiriske funnene viser at det har vært åpen og respektfull kommunikasjon mellom aktørene, noe som tyder på *gjensidig tillit*. Dette er i tråd med både Haugland (2004) og Dwyer et al. (1987). Et viktig element som trekkes frem av informantene er viktigheten av å fortsette å bygge tillit mellom sentrene. Hvor man har respekt for hverandres ulike ståsted, profiler og satsingsområder. Med en slik holdning er mye av jobben gjort i lys av tillitsbygging.

Empirien har vist at tillitsforholdet gradvis har vokst blant aktørene i nettverket, de har kommet til et punkt hvor det er stor takhøyde for å si hva man mener. Det er en åpen og god informasjonsflyt om hverandres prosjekter, og det er en demokratisk styringsprosess.

Ut fra min casestudie kan man se tendenser til økt styringsvilje fra myndigheten, noe som kan skape hindringer for videre samarbeid gjennom samorganisering og mindre organisatorisk handlingsrom. Om denne økte styringen får gjennomslag eller ikke gjenstår å se, da en

gjennomgang av dagens praksis viste at en enda mer detaljstyrt fremtreden fra myndigheten muligens ikke lar seg gjøre ut fra dagens lover og regler. Kompetansesenterforum Midt går en spennende tid i vente, men enn så lenge er samarbeidsviljen sterkere enn noensinne.

Til videre forskning kan det av interesse å se på dette eller lignende kompetanseforumnettverk rundt om i Norge etter at de har blitt samorganiserte, for å se på hvilke effekter dette har på samarbeidet, spesielt med hensyn til *tillit* og *forpliktelse*. Noen plasser i landet har de så smått begynt å samorganisere seg, og der kan det være spennende å sammenligne deres nettverkssamarbeid med KSF Midt for å se på hvilken konstellasjon som er mest effektiv og gir best grobunn for varig og godt samarbeid. Et tredje forslag kan være å benytte seg av dette teorigrunnet for å se på etableringen og utviklingen av et interorganisatorisk nettverk bestående av private bedrifter med utsikter for endrede rammebetingelser.

7 Referanseliste

7.1 Bøker og artikler

Abidin, C. R. Z. og Rahman, A. A. (2007) Ranking of Interaction Antecedents in determining Adaptions/innovation within the Buyer-Seller Relationships: A Pair-wise comparison approach, *23rd IMP-conference*. Manchester, UK.

Ahgren, B., Axelsson, R. og Axelsson, S.B. (2009) 'Evaluating intersectoral collaboration: a model for assessment by service users', *International Journal of Integrated Care*. Vol. 9(26), s.1-10

Alter, C. og Hage, J. (1993) *Organizations working together*, Newbury Park, California: Sage Publications, Inc.

Barringer, B. R. og Harrison, J. S. (2000) 'Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships', *Journal of management*. Vol. 26(2), s. 367–403

Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H. and Tsai, W. (2004) 'Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective', *Academy of Management Journal*. Vol. 47(6), s. 795–817

Bryman, A. (2008) *Social Research Methods*, New York, NY: Oxford University Press.

Clegg, S. og Hardy, C (1996) 'Some dare call it power', i Clegg, S., Hardy, C. og Nord, W. (red.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage Publications, Inc.

Coase, R. H. (1937) 'The Nature of the Firm', *Economica*, New Series, Vol. 4(16), s. 386-405

Colbjørnsen, T. (2003) *Fleksibilitet og forutsigbarhet. Arbeid og organisasjoner i endring*, Oslo: Universitetsforlaget.

Creswell, J. W. (2009) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*, California: Sage Publications, Inc.

Das, T. K. og Teng, B. S. (1998) 'Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances', *The Academy of Management Review*, Vol. 23(3), s. 491-512.

Dubé, L. & Robey, D. (1999) 'Software stories: three cultural perspectives on the organizational practices of software development', *Accounting, Management and Information Technologies*, Vol. 9(4), s. 223-259.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. og OH, S. (1987) 'Developing Buyer-Seller Relationships', *The Journal of Marketing*, Vol. 51, s. 11-27.

Easton, G. (2010) 'Critical realism in case study research', *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, s. 118-128.

Ebers, M. (1997) 'Explaining inter-organizational network formation', i Ebers, M. (red.), *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford: Oxford University Press, s. 3-40.

Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2006) *The Business marketing course: managing in complex networks*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Gadde, L. E., Håkansson, H. og Persson, G. (2010) *Supply Network Strategies*, Wiltshire: John Wiley & Sons, Ltd.

Gambetta, D. (1988) 'Can we trust?' i Gambetta, D. (red.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. New York, NY: Blackwell

Geyskens, I., Steenkamp, J-B. E. M. og Kumar, N. (2006) 'Make, buy, or ally: a transaction cost theory meta-analysis', *The Academy of Management Journal*, 49(3), s. 519-543.

Gomes-Casseres, B. (2006) 'How Alliances Reshape Competition' i Shenkar, O. og Reuer, J.J. (red.), *Handbook of Strategic Alliances*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Greve, A. og Foss, L. (1990) *Nettverk og entreprenørskap. En empirisk undersøkelse av sosiale nettverk og etablering av bedrifter*, Bergen: Senter for anvendt forskning, Norges Handelshøyskole og Sosialøkonomisk institutt ved Universitetet i Oslo.

Gripsrud, G., Olsson, U.H. og Silkoset, R. (2008) *Metode og dataanalyse*, Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

- Gulati, R., and Gargiulo, M. (1999) 'Where do interorganizational networks come from?', *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Gustafsson, J. (2009) 'Lederskap i interorganisatoriska nätverk för folkhälsa och välfärd', i Axelsson, R. og Axelsson, S. B. (red.) *Folkhälsa i samverkan mellan professioner, organisationer og samhällssektorer*. Studentlitteratur AB
- Gustafsson, J. (2009) *Netværksledelse i offentlige organisationer*, working paper, Aalborg Universitet. Tilgjengelig på: http://www.mmt3000.dk/Upload/F11%20Netvaerksledelse-working_paper2009.pdf
- Hatch, M. J. (2001) *Organisasjonsteori; Moderne symbolske og postmoderne perspektiver*, Oslo: Abstrakt forlag AS
- Hattori, R. A. og Lapidus, T. (2004) 'Collaboration, trust and innovative change', *Journal of Change Management*, Vol. 4, s. 97-104.
- Haugland, S. A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Håkansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach*, Hampshire: John Wiley & Sons, Ltd
- Håkansson, H. og Snehota, I. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*, London/New York: Routledge
- Jalkala, A., Salminen, R. T. og Pekkarinen, O. (2007) Inconsistencies in Project Business Relationships - Challenges for Successful Interaction, *23rd IMP-conference*, Manchester, UK.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Kim, K. K., Park, S. H., Ryoo, S. Y. og Park, S. K. (2010) 'Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: both perspectives', *Journal of Business Research*, Vol. 63, s. 863-869.
- Klein, H. K. og Myers, M. D. (1999) 'A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems', *MIS Quarterly*, Vol. 23(1), s. 67-93.

- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Gyldendal Norsk forlag
- Lunnan, R. og Haugland, S.A. (2002) *Survival, Short-Term and Long-Term Performance of Strategic Alliances*, working paper, no. 67/02, Norges Handelshøyskole. Tilgjengelig på: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165796/A67_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lunnan, R. og Nygaard, A. (2011) *Strategiske Allianser*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Markus, M.L og Bui, Q. (2011) Governing Public Sector Interorganizational Network Infrastructures - The Importance of Formal and Legal Arrangements, 44th *Hawaiian International Conference on System Sciences*, Hawaii, USA
- Mayer, R.C., Davis, J.H. og Schoorman, F.D. (1995) 'An integrative model of organizational trust', *Academy of Management Review*, Vol. 20(3), s. 709-734
- Moorman, C., Zaltman, G. og Deshpandé, R. (1992) 'Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations', *Journal of Marketing Research*, Vol.29, s. 314-328.
- Morgan, R. M. og Hunt, S. D. (1994) 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, Vol. 58, s. 20-38.
- Myers, M. D. (1997) 'Qualitative Research in Information Systems', *MIS Quarterly*, Vol. 21(2), s. 241-242.
- Nilssen, V. (2012) *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*, Utgave 1, Oslo: Universitetsforlaget
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*, Oslo: Abstrakt forlag AS
- Ouchi, W. G. (1980) 'Markets, Bureaucracies, and Clans', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25(1), s. 129-141
- Pfeffer, J. og Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York, NY: Harper & Row

- Provan, K. G. og Kenis, P. (2007) 'Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness', *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, s. 229-252.
- Provan, K. G., Fish, A. og Sydow, J. (2007) 'Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks', *Journal of Management*, Vol. 33, s. 479–516.
- Repstad, P. (2004) Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis, Utgave 1, Oslo: Universitetsforlaget
- Rindfleisch, A. og Heide, J. B (1997) 'Transaction cost analysis: Past, present and future applications', *Journal of Marketing*, Vol. 61(4), s. 30-54.
- Rindfleisch, A., Antia, K., Bercovitz, J., Brown, J. R., Cannon, J., Carson, S. J., Ghosh, M., Helper, S., Robertson, D. C. og Wathne, K. H. (2010) Transaction costs, opportunism, and governance: Contextual considerations and future research opportunities, *Marketing Letters*, Vol. 21, s. 211–222.
- Ring, P. S. og Van de Ven, A. (1994) 'Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships', *Academy of Management Review*, 19(1), s. 90-118.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F. og Johnston, W. J. (2004) 'Managing in complex business networks', *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, s. 175-183.
- Sabel, C. F. (1993) 'Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy', *Human Relations*, Vol. 46(9), s. 1133-1170.
- Scheer, L. K. (2012) Trust, distrust and confidence in B2B relationships, i Lillien, G. L. og Grewal, R. (red.), *Handbook of Business-to-Business Marketing*. Edward Elgar Publishing, s. 332-347.
- Seemann, J., Dinesen, B. og Gustafsson, J. (2013) 'Interorganizational Innovation in Systemic Networks: TELEKAT Findings', *The Innovation Journal - Public Sector Innovation Journal*, Vol. 18(3), s. 1-18.
- Stake, R. E. (1995) *The art of case study research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- Storbacka, K., Strandvik, T. & Grönroos, C. (1994) 'Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality', *International journal of service industry management*, Vol. 5, s. 21-38.
- Sutton-Brady, C. (2000) Towards developing a construct of relationship atmosphere, *16th IMP-conference*. Bath, U.K.
- Thompson, G., Frances, J., Levacic, R. og Mitchell, J. (1991) *Markets, Hierarchies and Networks: The Coordination of Social Life*, London: Sage Publications, Inc.
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Utgave 2, Oslo: Gyldendal akademiske forlag
- Tjora, A. og Melby, L. (2013) *Samhandling for helse: kunnskap, kommunikasjon og teknologi i helsetjenesten*, Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Walliman, N. (2005) *Your Research Project*, London: Sage Publications, Inc.
- Walter, A. (2003) 'Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development', *Journal of Business Research*, Vol. 56, s. 721-733.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York, NY: The Free Press
- Williamson, O. E. (1979) 'Transaction-cost economics: The Governance of Contractual Relations', *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, s. 233-261.
- Williamson, O. E. (1985) *The economic institutions of capitalism*, New York, NY: The Free Press
- Williamson, O. E. (1991) 'Comperative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, s. 269-296.
- Wilson, D. (1995) 'An integrated model of buyer-seller relationships', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, s. 335-345.
- Wittman, M. (2007) 'Strategic Alliances: What can we learn when they fail?', *Journal of business-to-business marketing*, Vol. 14(3), s. 1-19.

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: CA, Sage Publications, Inc.

Zucker, L. G. (1986) 'Production of trust: institutional sources of economic structure', *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, s. 53-111.

7.2 Rapporter og offentlig informasjon

Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2013) *Delrapport 1: Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentrene utenfor spesialhelsetjenesten*, Oslo: Hdir og Bufdir

Helsedirektoratet og Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (2014) *Delrapport 2: Gjennomgang av kunnskaps- og kompetansesentrene utenfor spesialhelsetjenesten*, Oslo: Hdir og Bufdir

Kluge Advokatfirma AS (2016) *Delrapport 1: Kompetansesenterfinansiering i lys av statsstøttereguleringen og regelverket om offentlige anskaffelser*, Oslo: Kluge Advokatfirma AS

Statistisk sentralbyrå (2011) *Økonomiske analyser*, Oslo: SSB (2011: 1)

8 Appendiks

8.1 Intervjuguide

Problemstilling:

”Hvilke indre og ytre faktorer bidrar til å forstå etableringen og utviklingen av et nettverk av selvstendige offentlige kompetanseorganisasjoner?”

Forskningsspørsmål 1: *Hvilken rolle spiller tillit, forpliktelse, forventninger og andre indre relasjonsfaktorer inn i opprettelsen og vedlikeholdet av et offentlig nettverk?*

Forskningsspørsmål 2: *Hvordan har involveringen fra Helsedirektoratet, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet og Helse- og omsorgsdirektoratet gjort utviklingen av nettverket enklere/vanskeligere? Og hvordan ser kompetansesentrene på den stadig økende involveringen?*

Hva vil jeg ha ut av samtalen:

- Jeg vil gjennomføre et åpent, semi-strukturert intervju
- Jeg ønsker å oppnå en forståelse for hvordan nettverket oppstod, og hvordan utviklingen har vært
- Jeg vil gjerne vite hvordan aktørene mener kommunikasjon, forpliktelse, tillit, forventninger og konflikt virker inn i en nettverksrelasjon

Introduksjon

Presentasjon av meg selv og hva jeg skal undersøke

1. Intervjuobjektet

- 1.1 Navn?
- 1.2 Stilling?
- 1.3 Arbeidsoppgaver?
- 1.4 Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?

2. Om organisasjonen

- 2.1 Hva slags type organisasjon er dere?
- 2.2 Hvordan er deres organisasjons- og eierstruktur?

3. Nettverket

- 3.1 Hvem tok initiativet til samarbeide, når ble denne kontakten opprettet, og hvordan var deres holdning da?
- 3.2 Hvor lenge har organisasjonen vært medlem/aktør i Kompetansesenterforum Midt?
- 3.3 Av hvilken grunn ble nettverket opprettet?
- 3.4 Hvilke forventninger hadde dere til samarbeidet?
- 3.5 Hvorfor så dere på det som verdifullt å opprette et samarbeidsprosjekt/nettverk?
- 3.6 Hva er arbeidsoppgavene til nettverket? Hva samarbeider aktørene i Kompetansesenterforum Midt om?
- 3.7 Hvor mye ressurser bruker dere på Kompetansesenterforum Midt?
- 3.8 Får dere nok støtte fra stat/eier til å pleie arbeidsmandatet i nettverket på en tilstrekkelig måte?
- 3.9 Hvilke beslutninger tas i nettverket?
- 3.10 Hvilke fordeler/ulempeser ser du med nettverkssamarbeidet?
- 3.11 Har dere komplementære styrker?
- 3.12 Har kombinasjonen av ulike kompetanser blant aktørene i nettverket styrket forholdet?
- 3.13 Var det et problem at dere var først ute med dannelsen av et slikt nettverk?
- 3.14 Hvilke, om noen, andre nettverk er dere medlem i?
 - 3.14.1 Hvis ja, påvirker medlemskapet i disse nettverkene deres relasjon til de andre aktørene i Kompetansesenterforum Midt?
- 3.15 Finnes det noen formelle kontraktsforhold i relasjonen mellom organisasjonene i KSF Midt?

4. Relasjon og samarbeid

- 4.1 Hvorfor tror dere at de andre aktørene ønsket å samarbeide med dere?
- 4.2 Hvor avhengig er dere av de andre aktørene i nettverket?
- 4.3 Hvor avhengig tror du de andre aktørene i nettverket er av dere?
- 4.4 Hvilke forventninger har dere til fremtidig samarbeid?
- 4.5 Ser dere noen potensielle hindringer for videre samarbeid?
- 4.6 Hvordan ser dere på deres innflytelse på beslutninger som blir gjort i nettverket? Og hvordan er balansen i samarbeidet?
- 4.7 Har dere opplevd noen interessekonflikter i relasjonen?
 - 4.7.1 Hvorfor?
 - 4.7.2 Og hvordan ble i så fall disse løst?
- 4.8 Har det blitt gjort noe for å minske konflikter og usikkerhet i samarbeidet?
- 4.9 Er dere bevisst på hvilken måte relasjonen påvirker deres organisasjon?
- 4.10 Hvilke fordeler ser dere ved å inngå relasjoner, generelt?
- 4.11 Hvordan var medlemmene i nettverket rustet for dette samarbeidet?
- 4.12 Hvordan fordeles kostnadene ifm samlinger og andre KSF Midt-relaterte aktiviteter?

5. Kommunikasjon

- 5.1 Hvordan var kommunikasjonen innledningsvis, og hvordan har den utviklet seg over tid?
- 5.2 Har dette endret seg over tid?
- 5.3 Tror du tillit har sammenheng med hvor mye som blir delt?
- 5.4 Hvem kommuniserte med hverandre? Kun ledere, eller andre ledd i organisasjonene?
- 5.5 Hvor viktig synes du kommunikasjonen i en relasjon er?
- 5.6 Har du opplevd at samarbeid ikke har fungert pga. mangelfull kommunikasjon?

6. Tillit

- 6.1 Kan du beskrive tillitsforholdet/graden av tillit mellom partene i relasjonen? Hva kjennetegner dette tillitsforholdet?
- 6.2 I hvilke situasjoner vil det være spesielt viktig med tillit?
- 6.3 Hva skal til for å få/skape tillit?
- 6.4 Har dere tillit hverandre?
 - 6.4.1 Hvis ja, i så fall hvordan har denne oppstått?
 - 6.4.2 Hvis nei, hvordan kan dette endres?
- 6.5 Har tillitsforholdet vokst i den tid relasjonen har funnet sted?
- 6.6 Hvordan utvikles, opprettholdes og bygges tillitsforholdet mellom aktørene? Hvilken betydning tror du sosial interaksjon mellom individer i nettverket har?
- 6.7 Er det et sterkere tillitsforhold knyttet til noen av aktørene fremfor andre?
 - 6.7.1 Hvis ja, hvilke og hvorfor akkurat de?
- 6.8 Vil du si at det er mer eller mindre grad av uformelle kontrollmekanismer (tillit) i dag enn tidligere?
 - 6.8.1 Hvis ja, noen tanker til hvorfor?

Oppsummering

Oppsummere funn

Har jeg forstått det riktig at...?

Er det eventuelt andre ting du føler er viktig å få frem, innspill?

Undersøke mulighet for å komme tilbake dersom nye spørsmål skulle dukke opp (møte, telefon, e-post...)?

Avslutning

Takk for intervjuet!

8.2 Intervjumatrise

	F1= Forskningsspørsmål 1 F2= Forskningsspørsmål 2					
Spørsmål fra intervjuguide	Teori 1: Interorganisasjonelle nettverk, samarbeid og relasjoner	Teori 2: Forpliktelse	Teori 3: Tillit	Teori 4: Forventninger	Teori 5: Konflikt	Teori 6: Offentlig forvaltning
3,1	F1					F2
3,2	F1					
3,3	F1		F1	F1		F2
3,4				F1		
3,5	F1		F1	F1		F2
3,6	F1					F2
3,7		F1				
3,8		F1				F2
3,9	F1		F1			F2
3,10	F1				F1	F2
3,11	F1					
3,12	F1					
3,13	F1					F2
3,14	F1			F1		
3,15	F1					
4,1	F1					F2
4,2	F1	F1				F2
4,3	F1	F1				F2
4,4	F1			F1		
4,5			F1	F1	F1	F2
4,6	F1	F1				
4,7		F1		F1	F1	
4,8	F1	F1	F1		F1	
4,9	F1		F1	F1		
4,10	F1					
4,11	F1					
4,12		F1				
5,1	F1	F1				
5,2	F1	F1	F1			
5,3			F1			
5,4	F1					
5,5	F1		F1			
5,6	F1					
6,1			F1			
6,2			F1			
6,3		F1	F1	F1		
6,4			F1			
6,5			F1			
6,6	F1	F1	F1	F1		
6,7	F1		F1			
6,8			F1			