

**En studie av «boundary spanners» grenseoverskridende aktører
(brobyggere) i arbeid med integrasjon av flyktninger**

- 1) Hvordan koordineres innsatsen overfor flyktninger og hvilken rolle og funksjon har flyktningekoordinatorer i dette arbeidet?*
- 2) Hva slags utfordringer står de overfor og hvordan bidrar de til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger?*

AZIZ AHMADI

VEILEDER

Dag Olaf Torjesen

Universitetet i Agder, [2020]

Fakultet for [samfunnsvitenskap

Institutt for [statsvitenskap og ledelsesfag]

Sammendrag

Denne oppgaven er en beskrivende kvalitativ casestudie om «boundary spanners» grenseoverskridende aktører (brobyggere) i arbeid med integrasjon av flyktninger. Mer presis handler oppgaven om å studere flyktningekoordinatorer, videre referert bare som (FK) som et kvalitative studie i lys av teorier om såkalte «boundary spanners» eller det vi på norsk kan kalle grenseoverskridende aktører, og «nettverksledelse litteraturer». Teorien om «grenseoverskridende aktører» kaster lys over fenomenet FK som (brobyggere). Mens «nettverksledelse litteraturer» kaster lys over FK som leder av nettverk samarbeid.

Oppgaven har som fokus til å undersøke: (a) hvordan koordineres innsatsen overfor flyktninger og hvilken rolle og funksjon har FK i dette arbeidet? (b) Hva slags utfordringer står FK overfor og hvordan bidrar de til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger, hvor FK rollen og funksjonen blir fortolket i lys av ovenfornevnte teoriene.

Oppgavens empiriske data er hovedsakelig bygd på semi-strukturerte intervjuer fra 10 informanter. Dvs. fem FK og fem andre informanter som jobber mest/tett med FK. Informantene som er intervjuet i denne studien er fra Horten, Grimstad, Vennesla, Evje og Hornnes, og Risør kommune. Oppgaven *er ikke* en komparativ studie. Hensikten med denne oppgaven er rett og slett for å ha en enhetlig og bedre forståelse av FK som (brobyggere), ledere hvor de «limer ulike aktører i et nettverk» for integrering av flyktninger i kommune.

Resultater fra intervjurundene er interessante data som viser hvor viktig FK rollen og funksjon er egentlig i arbeidet med integrasjon av flyktninger. Alle informantene hevder/bekrefter at rollen og funksjonen er kjempeviktig. Videre beskriver de at rollen til FK fungerer som «*olje i maskineriet*» for det kommunale tjenesten. Det betyr at rollen smører samarbeide mellom ulike enheter og samarbeidspartnere mht. koordinering av flyktningtjenesten i kommune. Informantene påpeker også at FK rollen og funksjonen bidrar til å lette arbeidet for alle andre enheter i kommune, en bedre tjenestelevering overfor flyktninger, dermed også en bedre integrering, hvor resultat blir at samfunnet spare mye penger på sikt.

Den samlede resultater beskriver at FK funksjonen fungere som en *brobygger* mellom ulike enheter i kommunen, en som har oversikten over utfordringene, *legger til rette* som godt samarbeid, en *kontaktperson*, *lille bror* og *onkel* noen ganger for personer som kommer ny til kommunen og har ingen nettverk og kjennskap til systemet, «*bindeledd*» mellom det lokale samfunnet og nye flyktninger, og som «*midlertidig nettverk*», til nettverket selv fungerer.

Forord

Arbeidet med masteroppgaven har vært lærerikt, krevende og givende. Her er det mange som har bidratt at denne masteroppgaven har blitt til, og de fortjener alle en stor takk. Jeg vil spesielt takke alle informantene som lånte bort sin tid for å stille opp til intervjuene. Uten deres deltagelse, engasjement med rike data kunne jeg ikke fullføre dette prosjektet. Deres deltagelse og resultater av intervjuene er byggesteiner for denne oppgaven. Dermed, dere alle fortjener en stor takk.

Jeg vil også takke min snille veileder Dag Olaf Torjesen for å ha vært så tilgjengelig og behjelpelig, men samtidig kritisk under hele arbeidet. Uten en bra og god veileder vil ikke den intense arbeidet med masteroppgave være lett. Jeg virkelig verdsetter den jobben og innsatsen du gjorde under hele prosessen, og her vil jeg gjerne takke deg for den gode innsatsen.

Jeg vil også takke Tora S. S. og Martijn V. R. for å ha tatt meg imot som hospitant for å bli mer kjent på fagfeltet flyktningarbeidet, og FK rollen og funksjon i dette arbeidet De to dagene som hospitant var til stor hjelp for meg for å kunne kartlegge/forstå hvem gjør hva, før jeg begynte selvet arbeidet med masteroppgaven. Jo bedre før kunnskap en har om fagfeltet en undersøker, jo bedre resultater en kan få. Ikke minst at selvet arbeidet blir lettere også.

En stor og spesiell takk til Linn E. for å ha hjulpet meg med språkvask av masteroppgaven. Uten hennes hjelp og gode innsats ville ikke denne oppgaven hadde vært like bra. Så, du fortjener virkelig en stor takk.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min kjære forlover Adilagul for å ha vært ekstra tålmodig og oppmuntrende under hele arbeidsprosessen. Resultatet av hennes oppmuntring, og tålmodighet førte til at jeg klarte å levere masteroppgaven min innen fristen.

Kristiansand, juni 2020.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 En studie av «boundary spanners» grenseoverskridende aktører (brobyggere)	6
1.2 Oppgavens problemstilling	8
2.3 Begreper og definisjoner	8
2.0 Teori.....	9
2.1. Flyktningekoordinator sett i lys av nettverksledelse litteratur	9
2.1.1 Hvorfor ledelse i samarbeid er viktig	11
2.1.2 To perspektiver på hva ledelsen i et samarbeid gjør	13
2.1.3 Organisering og proesesdesign av samarbeid	13
2.1.4 Utfordringer knyttet til ledelse i samarbeid	14
2.2 Flyktningekoordinator sett i lys av «boundary spanners theory»	14
2.2.1 Ledelse gjennom ivaretagelse av relasjonelle funksjoner	14
2.2.2 Inkluderende lederskap (connective leadership)	14
2.2.3 Brobygging (Boundary spanning)	15
2.2.4 Grenseoverskridende aktør (Boundary spanner)	16
2.2.5 Rolle og kompetanser av grenseoverskridende aktører	18
2.2.6 Grenseoverskridende aktør som koordinator	19
2.2.7 Utfordringer knyttet til grenseoverskridende aktører	21
2.2.8 Krever grenseoverskridende aktør rolle/arbeid spesiell kunnskap og erfaring?	22
2.2.9 Grenseoverskridende aktører og personlighet	23
2.2.10 Ulike perspektiver om personlighets atferd	24
2.2.11 Grenseoverskridende aktører og tillitt	24
2.2.12 Hvordan bygges tillitt i samarbeidet	25
3.0 Metode	26
3.1 Kvalitativ metode	26
3.2 Valg av forskningsdesign	27
3.3 Datainnsamling og utvelgelsen av intervjuobjekter	29
3.4 Gjennomføring av intervjuer	30
3.5 Validitet og reliabilitet	32
4.0 Empiri og analyse	33
4.1 Biografi, bakgrunn og tidligere yrkeserfaringer til koordinatorene	34

4.2 Organisering av samarbeidet	36
4.3 Flyktningekoordinatorens rolle.....	42
4.3.1 Flyktningekoordinator funksjon.....	45
4.3.2 Flyktningekoordinator mandat.....	47
4.3.3 Tre viktigste oppgaver en FK gjør	48
4.3.4 FK rolle og funksjon sett fra deres egne oppfatninger.....	50
4.3.5 Oppfatter samarbeidspartnere FK rolle og funksjon som viktig?.....	51
4.3.6 Hvordan bidrar FK til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger?.....	52
4.3.7 Hvordan koordineres innsatsen/arbeidet for flyktninger?.....	54
4.3.8 Hvor mye formell makt og autoritet har FK?	55
4.3.9 I hvilken grad kan en FK øke sjansen for en bedre integrering av flyktninger?.....	56
4.4 Tre viktigste verdier og kompetanser	58
4.4.1 Hvordan bygger FK tillit i deres samarbeid?.....	61
4.4.2 Tre viktigste kompetanser	62
4.5 Hva slags utfordringer står FK overfor?.....	64
4.5.1 Hvordan løse/ redusere utfordringene FK står overfor?	67
4.6 Analysedelen fra informanter (utvalg 2)	69
4.6.1 Biografi, bakgrunn og stilling status til informantene fra (utvalg 2)	69
4.6.2 Viktigheten av FK rolle og funksjon sett fra samarbeidspartnere	71
5.0 Diskusjon	74
5.1 FK rolle sett i lys av teori vs. empirisk funn	74
5.2 FK funksjon sett i lys av teori vs. empirisk funn.....	76
5.3 Koordinering av flyktningarbeidet uten formell makt og autoritet, men gjennom tillit. 77	
5.4 FK bidrar til koordinering av arbeidet med integrasjon av flyktninger på tre måter.....	79
5.5 Tre viktigste verdier og kompetanser i lys av teori vs. empirisk.....	82
5.6 Hva slags utfordringer står FK overfor og hva må til for å løse/ redusere de?	83
6.0 Konklusjon	86
7.0 Referanser	89
7.1 Litteraturer:	89
7.2 Resurser fra web:	91
8.0 Vedlegg	92
8.1 Vedlegg 1: forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	92
8.2 Vedlegg 2: intervjuguide for FK (utvalg 1).....	96
8.3 Vedlegg 3: intervjuguide for (utvalg 2) samarbeidspartnere til FK	99

1.0 Innledning

1.1 En studie av «boundary spanners» grenseoverskridende aktører (brobyggere) i arbeid med integrasjon av flyktninger

Flyktningekoordinatorer er mitt fokus i dette arbeidet og denne rollen og funksjonen vil bli fortolket i lys av teori om såkalte «boundary spanners» eller det vi på norsk kan kalle grenseoverskridende aktører (brobyggere). Rollen og funksjon til FK som leder av nettverkssamarbeid kan også sees i denne oppgaven delvis i lys av «*nettverksledelse litteraturer*». For å forstå bedre FK rolle og funksjon, er det viktig å se hva eksisterende faglitteraturer og teorier sier om denne rollen/funksjonen i et nettverkssamarbeid. Det er lite tvil om at nettverkssamarbeid/samstyring har økt betydelig i dagens modernesamfunn. Vi står overfor komplekse samfunnsutfordringer noe som menneskene har aldri opplevd det før (Williams, 2012, s. 1). Som en konsekvens, både bredden og dybden for behovet for mer samarbeid har utvidet over det siste tiårene, og har dukket/oppstod som en integrert komponent av design for levering av offentlige tjenester (Williams, 2012, s. 1). Det offentlige politiske landskapet er preget av en rekke komplekse og tilsynelatende vanskelige problemer og spørsmål. Dette gjelder alt fra klimaendringer, flyktningkriser og nye former for kriminalitet, nye former for teknologi, samfunnssikkerhet, fattigdom, sosial inkludering og helseulikheter, samt globalisering (Williams, 2002, s. 104; Rom & Ausland 2019, s. 1). Slike utfordringer har blitt omtalt som "wicked issues/problems" uregjerlige problemer. Løsning for disse utfordringene stiller nye og komplekse krav til dagens organisasjoner og styring (Head and Alford (2015, 712; Williams, 2002, s. 104). Hvordan offentlig styring og samarbeid formes, er sentral når det gjelder effektivitet og riktig bruk av ressurser. Dermed en bedre koordinering på tvers av organisasjoner og sektorer er viktig for å kunne løse deler av de uregjerlige problemer, og for å forbedre tjenestekvaliteter (Williams, 2012, s. 1-2).

Som ett resultat av økt nettverk samarbeid, har det også ført til mer behov og etterspørsel etter koordinatorene/grenseoverskridende aktører (Williams, 2012, s. 1, 95). Felles for mange koordinatorene er at de leder og «limer ulike aktører sammen i et nettverk» uten bruk av tradisjonell hierarkisk styring, men gjennom *tillit* og *relasjon* (Williams, 2012, s. 1, 52; Røiseland & Vabo, (2016, s. 92). Som nevnt ovenfor, flyktninggruppen er omtalt som "wicked problems" uregjerlige problemer. For å løse slike utfordringer sees FK rollen og funksjonen kjempeviktig og nødvendig. Dette er både hva eksisterende teorier /faglitteraturer

hevder, og hva empiriske forskning viser (Williams, 2012, s. 1, 95; Head and Alford (2015, 712). Williams kaller mennesker som jobber på tvers av sektorer og organisasjoner, og som får til at nettverket og samarbeidet fungere for «boundary spanners». Han definerer boundary spanners (“brobyggere”) på følgende måte: “a particular set of individual actors who work within theatres of collaboration – settings that involve agencies uniting to design and deliver public services both within and between sectors” (Williams, 2012, s. 1). Rollen og funksjonen FK har, kan dermed sees som en typisk boundary spanners (“brobyggere”). Dette er fordi FK leder og «limer ulike aktører sammen i et nettverk» for å fullføre et prosjekt, i dette tilfellet for å implementere statlig og kommunale integrering politikken.

Videre hevder Williams (2012, s. 1, 58), at individer som grenseoverskridende aktører har spesielle kompetanser, egenskaper og ferdigheter som gjør at de kan være som (brobyggere) mellom ulike aktører. Dette er fordi jobben til grenseoverskridende aktører består av en verden av kompleksitet og mangfold, med en rekke interessenter og interesser fra forskjellige sektorer og aktører (Williams, 2012, s. 70). Røiseland & Vabo, (2016, s. 86) påpeker at dette er fordi nettverk samarbeid betyr per definisjon, ikke-hierarkiske relasjoner, og dermed ledelse skjer/ivaretas gjennom *tillit* og de *relasjonelle funksjoner* (Røiseland & Vabo, 2016, s. 80,92). Begreper som *tillit* og *relasjon* i ledelse av samarbeid er et sentralt tema/begrep for denne oppgaven, fordi FK leder det meste av samarbeidet gjennom tillit og relasjon.

Som nevnt ovenfor, hevder *teorien om grenseoverskridende aktører og «nettverksledelse litteraturer»* at ledelse i nettverkssamarbeid er ikke bare viktig, men den er også *annerledes, utfordrende og krever spesielle egenskaper, ferdigheter og kompetanser* for å kunne takle og håndtere denne type stilling. Herunder vil denne oppgaven diskutere i lys av nevnte teoriene om hvem er egentlig disse grenseoverskridende aktører «brobyggere», FK i dette tilfellet. Hvilke spesielle egenskaper, ferdigheter og kompetanser kan vi finne hos de utvalgte FK? Hva har de tilfelles som grenseoverskridende aktører/FK. Hvilke utfordringer står de overfor som FK? Er de født som «brobyggere» med spesielle egenskaper, ferdigheter og kompetanser, eller har de blitt oppdratt? I så fall, i hvilken grad kan en trene seg for å være som grenseoverskridende aktør «brobygger»? Kan hvem som helst være som grenseoverskridende aktører? Sist, men ikke minst hvordan leder FK nettverkssamarbeidet *uten formell makt og autoritet, men gjennom tillit og relasjon?*

1.2 Oppgavens problemstilling

På bakgrunn av denne innledningen er mine hovedproblemstillinger som følger:

- 1) *Hvordan koordineres innsatsen overfor flyktninger og hvilken rolle og funksjon har flyktningekoordinatorer i dette arbeidet?*
- 2) *Hva slags utfordringer står de overfor og hvordan bidrar de til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger?*

Som problemstillingene indikerer, vil dette bli en beskrivende oppgave. Oppgaven er bygd på en kvalitativ casestudie fra fem FK og fem andre informanter som jobber mest/tett med FK. Informantene/FK som er intervjuet i denne undersøkelsen er fra Horten, Grimstad, Vennesla, Evje og Hornnes, og Risør kommune. Forklart på en annen måte, fire av utvalgte kommunene er fra Agder og en fra Vestfold, som består av både liten og mellomstor kommune. Jeg vil også presisere at denne oppgaven *handler ikke* om komparative studie. Hensikten med denne oppgaven er rett og slett for å ha en enhetlig forståelse av flyktningekoordinatorer.

Som nevnt innledningsvis, både behovet og omfanget av grenseoverskridende aktører har økt i det siste årene i kjølvannet av økt grad av samstyring/governance, nettverkssamarbeid. Videre påpeker Bukve (2016, s. 187-88) at det er to spørsmål som en bør stille seg selv når en velger et tema for forskningsprosjekt. *Det første spørsmålet* handler om egen interesse for tematikken. *Det andre spørsmålet* handler om hvor relevans den er for samfunnet, eller hvem kan forskningstemaet være viktig eller nyttig for. På bakgrunn av det Bukve sier, vil jeg påstå at studien/tematikken for denne oppgaven er både viktige og relevant for dagens samfunn. Grunnen til dette er diskutert/forklart både innlednings og i teori kapittelet. Ett annet grunn er at jeg er både kjent og interessert i tematikken i og med at jeg hadde fag emne «*styring og nettverksorganisering i offentlig sektor*» som en del av mitt masterprogram. På bakgrunn av det ville jeg undersøke og studere mer om grenseoverskridende aktører. Videre håper jeg at funnet og resultatene fra denne oppgaven kan bidra med noe nytt inn i fagfeltet/studie om grenseoverskridende aktører/FK.

2.3 Begreper og definisjoner

«En innvandrere er en person som har opphold og bor i Norge, men er født i utlandet av utenlandskfødte foreldre» (IMDi, 2015). «En flyktning er en person som har fått asylstatus

eller annen som har fått opphold etter FNs flyktningkonvensjon. I Norge gis begge disse gruppene flyktningstatus, med de rettighetene som følger med» (IMDi, 2015).

Begrepet flyktningekoordinator brukes i denne oppgaven som en felles betegnelse for folk som har en koordinatorstilling i forbindelse med flyktningarbeidet og integreringen av flyktninger. Koordinatorstillingene har mange ulike navn i de ulike kommunene. Eksempelvis, som avdelingsleder, fagansvarlig, rådgiver eller koordinator for flyktningtjenesten. Det de har til felles er at de koordinerer mange innsatser/virkemidler og ulike aktører i arbeidet med integrering av flyktninger i kommunene.

Her vil jeg også nevne at det har skjedd at jeg har brukt/nevnt noen engelske ord og begreper i oppgaven. Dette er fordi jeg ikke kunne finne det riktige ordet på norsk.

2.0 Teori

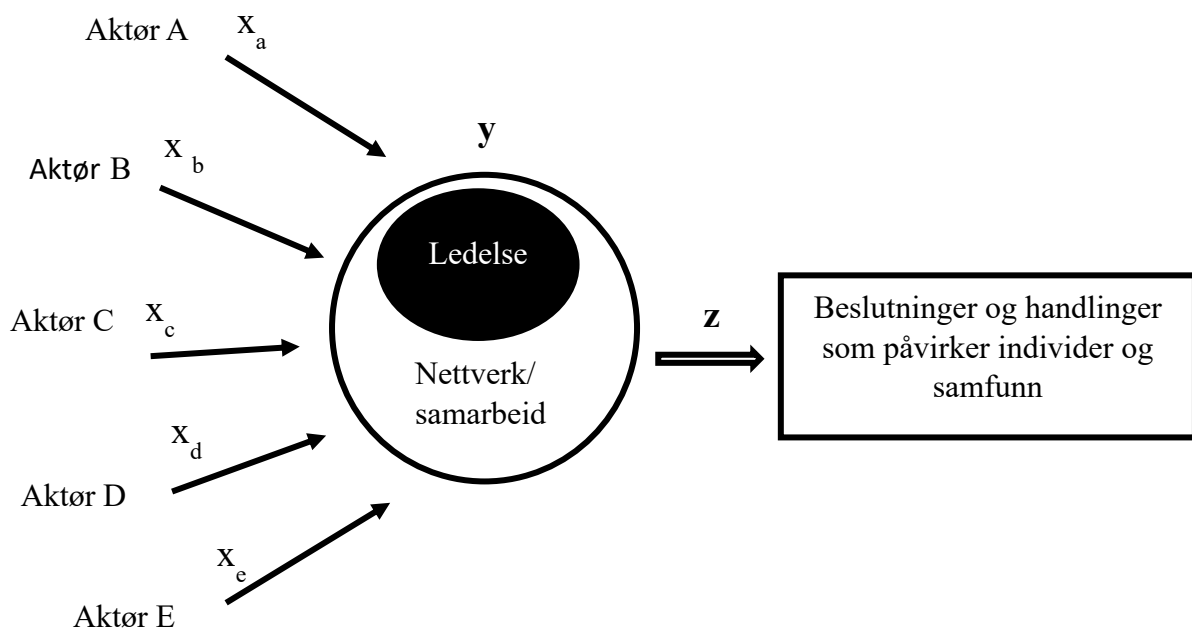
2.1. Flyktningekoordinator sett i lys av nettverksledelse litteratur

Det er brukt/nevnt to teorier som kaster lys over samme fenomenet FK i denne oppgaven. I den *første delen* av teori kapittelet skal jeg gjennomgå de *strukturelle komponentene* i en leders oppgaver, eller styringselementene. Det vil si de ulike former for organisering og tilrettelegging for prosesser i et samarbeid. I den *andre delen* fokuset rettes mer om de *relasjonelle funksjonene* som skal ivaretas av ledelsen og hvordan lederen eller ledelsen i et samarbeid agerer/handler.

Teorien som brukes i den første delen er «nettverksledelse litteraturer» og til dels «Collaborative leadership theory». Her sees FK som lederen av nettverkssamarbeidet. I utgangspunktet er det vanskelig å trekke et helt tydelig skille mellom styring og ledelse. Fordi i dagligtalen brukes begrepene ofte om hverandre. For eksempel, det er ikke nødvendigvis noen forskjell på om direktøren «styrer bedriften» eller «leder bedriften». Både styring og ledelse handler om å påvirke adferd. Hoved forskjellen mellom styring og ledelse ligger i hvilke funksjoner de to begrepene refererer til. Styring er beskrevet som et typisk systematisk fenomen og handler om hvordan menneskelig adferd forsøkes påvirket gjennom økonomiske og administrative rammebetingelser. Mens ledelse er definert som «desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatte, og at vi skal holde fast at det er det rasjonelle som er hovedfokuset i ledelse» (Røiseland & Vabo, (2016, s. 74).

Røiseland & Vabo, (2016, s. 75) peker på tre alternative perspektiver på styring og ledelse i nettverk: det *instrumentelle*, det *interaktive* og det *institusjonelle*. I motsetning til det instrumentelle og det institusjonelle perspektivet, vil et interaktivt perspektiv legge vekten på at aktørene utøver gjensidig innflytelse på hverandre i samarbeidet, og fokuserer på aktører, strategier, koalisjoner og (sam)spillet i et samarbeid. *Figur 2.1 illustrerer* styringen som involverte aktører utøver overfor et nettverksliknende samarbeid, markert med x. «Men for at denne styringen skal gjenspeiles i z, som representerer bidraget til samfunnsstyringen generelt, så må selvet det nettverksliknende samarbeidet—markert som y—på en eller annen måte levere resultater» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 76). Samarbeidet skjer ikke av seg selv, ledelse er fremstilt som en forutsetning for at det skal komme noe ut av samarbeid (Røiseland & Vabo, 2016, s. 76).

Figur 2.1 Ledelses - og styringsaspekter ved nettverkssamarbeid. Kilde: (Røiseland & Vabo, 2016, s. 77).



Figuren ovenfor viser en grafisk forklaring med spesielt henblikk på til ledelse i et samarbeid. Videre understrekes det at gode lederskap fra politiske og administrative ledelse er avgjørende både når samarbeidet etableres og i den løpende samstyring. På samme måte vil det løpende samarbeidet som er (markert med y i figur 2.1) være avhengig både av ledelse og styring (Røiseland & Vabo, 2016, s. 76 -77).

2.1.1 Hvorfor ledelse i samarbeid er viktig

«I litteraturen om «collaborative public leadership» kommer det klart og tydelig til uttrykk et iboende behov for en eller annen form for formell leder eller ledelse i samarbeid» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 81). En fungerende kommunikasjon og informasjonsdeling, etablering av felles mål og tillitsbygging mellom deltakerne sees til å være som sentrale behov i et samarbeid, og de oppnås åpenbart ikke av seg selv. «En sentral utfordring i et samarbeid er å knytte sammen mer eller mindre uforenlige organisasjoner og organisasjonsprosesser i et fungerende nettverk» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 77). Slike utfordringer er beskrevet som å lage «ties that bind». Videre kommer det frem i litteraturen at de båndene som binder ulike aktørene sammen i en organisasjon, må skapes og vedlikeholdes i et nettverksliknende samarbeid. «Dette vedvarende behovet for integrasjon nødvendiggjør en eller annen form ledelse i samarbeidet» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 78).

Når det gjelder hvem som kan og bør ha ansvaret som leder av samarbeid, er mer uklart. Nettverklitteraturen gjerne legger vekt på den likeverdigheten som er nødvendig mellom partene for å få samarbeide til å fungere. Men forskningen viser at noen deltakere i samarbeidet tar en mer aktiv rolle, mens andre er mindre villige og egnede (Røiseland & Vabo, 2016, s. 81-82). Faglitteraturen viser til ulike måter ledelse og lederposisjoner kan organiseres i ulike nettverk. Det vil si at ledelsen i nettverk kan ivaretas av en person, av et kollektiv, og like gjerne av en uformell og formell leder. Hvordan ledelse organiseres i samarbeid er i stor grad kontekstavhengig og begrunnet både praktisk og taktisk (Røiseland & Vabo, 2016, s. 83,85). Røiseland & Vabo, (2016, s. 78) påpeker at det er ulike tilnærminger når det gjelder spørsmålet om hvilke behov ledelse i samarbeid skal dekke, eller på hvilke måter ledelse i samarbeidet er viktig. I det følgende skal jeg omtale tre av de behovene/verdiene som svært ofte blir nevnt. *Kommunikasjon, felles mål, og tillit* mellom deltakerne er de tre viktigste verdiene som svært ofte blir nevnt i en samarbeidsprosess.

Kommunikasjon mellom deltakerne er en av de tre viktigste verdier som oppfattes som en grunnleggende forutsetning for samarbeid. Her er det påpekt at deltakerne må settes i stand til å artikulere egne og ta stilling til andres synspunkter, og på det grunnlag formulere en felles tilnærming. Videre kommer det frem at god informasjonsflyt er nødvendig også som grunnlag for å kunne dele kunnskap, gripe hva som er viktige spørsmål og utfordringer, og ikke minst å forstå dersom krisesituasjoner eventuelt oppstår. «Idealet er at andre skal overbevises gjennom argumenter, og at nye ideer skal skape nye forståelser som justerer deltakernes

meninger om hva som er mulig og ønskelig å oppnå i samarbeidet» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 78). Forskning viser at kommunikasjon er grunnleggende for alle type samarbeid, og problemer knyttet til kommunikasjon er en viktig årsak til at samarbeidet ikke lykkes. Tilrettelegging både for kommunikasjon og felles kunnskapsproduksjon er nettopp sentrale ledelsesoppgaver i nettverksliknende samarbeid (Røiseland & Vabo, 2016, s. 78-79).

Behovet for *felles mål* er en annen viktig verdi i samarbeid. Den tar utgangspunktet i at en eller annen form for delt oppfatning om samarbeidets hensikt er et nødvendig grunnlag for handling for at samarbeidet skal lykkes. Etablering av et felles mål er ganske utfordrende å få til. Den er utfordrende ikke bare fordi deltakerne og de involverte organisasjonene har ulike interesser som kan lett komme i konflikt/uenighet med hverandre, men også på grunn av at denne forskjellen resulterer i en grunnleggende usikkerhet omkring hvilke verdier de ulike deltakerne forvalter. En annen utfordring er etter hvem sine mål resultatene av et samarbeid skal vurderes opp imot. Til tross for de nevnte utfordringer som eksisterer i et samarbeid, viser litteraturen at felles mål likevel står sentralt (Røiseland & Vabo, 2016, s. 79-80).

Sist, men ikke minst, mange argumenterer for at *tillit* mellom deltakerne er grunnleggende for å lykkes i enhver form for samarbeid. Behovet for tillit er oppfattet som et svar på kompleksiteten i samarbeid. Tillit kommer i stedet for de hierarkiske relasjonene i en organisasjon, men samtidig tillit mellom aktørene er også grunnleggende i organisasjoner (Røiseland & Vabo, 2016, s. 80). På samme side definerer de tillit som følgende:

«Tillit handler om de forventningene deltakerne har til det samarbeidet de engasjerer seg i – og om de andre deltakernes fremtidige adferd for å imøtekomme disse forventningene. Tillit er antakelsen om at den investeringen du gjør nå, vil bære frukter i fremtiden - og en tro på at de øvrige deltakerne vil bidra til dette gjennom samarbeidet»

Det å ha tillit innebærer også en forutsetning om at de øvrige deltakerne er kompetente og har de kunnskaper og evner som skal til for å levere. Tillitsfull adferd innebærer dermed sårbarhet, og krevet at den enkelte deltaker må være optimistiske og villige til å ta den risikoen for å stole på at de øvrige deltakerne ikke opptrer eller ødelegger for samarbeidets mulighet til å lykkes (Røiseland & Vabo, (2016, s. 80-81). I sum forutsetter tillitsbygging en syklisk prosess hvor forventninger, risiko og sårbarhet spiller positivt sammen. Tillit bygges opp gjennom positive opplevelser av samarbeid. Hver gang resultatet imøtekommer forventningene, så bygges det ny tillit. Videre påpekes det også at tillitsfulle relasjoner bygges

opp over tid, og at jo lengere felles historie partnere har, jo mer øker sannsynligheten for positive opplevelser i fremtidige samarbeid (Røiseland & Vabo, (2016, s. 81).

2.1.2 To perspektiver på hva ledelsen i et samarbeid gjør

Tradisjonell ledelseslitteratur fokuserer på lederegenskaper og ledelsesstiler som en grunnleggende forutsetning at det eksisterer en formelle leder som øver innflytelse over sine tilhengere «followers», i retning av et på forhånd definert mål. Nettverks-samarbeid betyr per definisjon, ikke-hierarkiske relasjoner, og ledelsen kan være både formell og uformell. Ledelse i samarbeid innebærer mer enn bare å lede aktørene i samarbeidet. De må også håndtere relasjonen til de organisasjonene deltakerne i samarbeidet representerer. I litteraturen om *ledelse i nettverksliknende samarbeid* er fokuset bredere enn den klassiske ledelseslitteraturen, og konsentrerer seg mer om de mekanismene som leder til aktivitet og resulterer i en eller annen retning (Røiseland & Vabo, 2016, s. 86).

Ifølge Huxham & Vangen (2005, s. 202) ledelse i nettverk handler om «what makes things happen». Videre gjøres det et skille mellom *strukturering* av samarbeidet, det vil si de ulike former for organisering og tilrettelegging for prosesser, og på den andre siden de *relasjonelle funksjonene* som skal ivaretas av ledelsen. Det vil si både styring og ledelse er nødvendig for at ledelsen skal kunne imøtekomme behovene for kommunikasjon og kunnskapsdeling, for å etablere felles hensikt og mål, og for å bygge tillitt mellom deltakerne. Litteraturen om ledelse av samarbeid ser dermed på styring og ledelse som et *samspill* mellom de to. Tradisjonelle og institusjonelle strukturer og prosesser etableres gjennom organisering og styring. Men ledelse kreve både for å gi dem liv og for å få til endringer i dem (Røiseland & Vabo, 2016, s. 86-87).

2.1.3 Organisering og prosessdesign av samarbeid

Ifølge Røiseland & Vabo, (2016, s. 87) er *organisering av samarbeidet* en indirekte måte å påvirke agendasetting og iverksetting på. Det er antagelser at måten samarbeidet organiseres på, vil også påvirke aktørenes strategier og samarbeidsmuligheter. «Institusjoner oppfattes som ulike typer av formelle og uformelle «regler» som influerer, veileder og begrenser deltakernes adferd» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 87). Når det gjelder *prosessdesign i samarbeid*, så representerer den en annerledes måte å påvirke et nettverksliknende samarbeid på, enn sammenliknet med organisering. Prosessdesign handler mer om å legge til rette for gode prosesser innad i et nettverksliknende samarbeid, og at den i stor grad vil være overlatt til de relasjonelle ledelsesfunksjonene (Røiseland & Vabo, 2016, s. 90).

2.1.4 utfordringer knyttet til ledelse i samarbeid

Det finnes ulike oppfatninger av hvor annerledes ledelse i nettverks-samarbeid er, i forhold til ledelse innenfor klassiske organisasjoner. Men det som derimot hersker enighet om, er at ledelse av nettverk samarbeid er mer utfordrende og mer vanskelig. En av de grunnleggende utfordringene i et samarbeid, er at den er bygget på *frivillighet*. «Frivillighet innebærer at hver enkelt aktør kan trekke seg fra samarbeidet dersom gevinstene ikke står i forhold til den enkelte aktørs kostnader ved å delta» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 96). Mangel på formell makt og muligheter for å utøve makt er også en utfordring. Formell makt tas for gitt som en grunnleggende forutsetning i de fleste teorier om ledelse (Røiseland & Vabo, 2016, s. 96).

Den *ytre konteksten* er en annen kompliserende og utfordrende faktor for ledelse i et samarbeid. «Det betyr at politiske vedtak, markedsmessige endringer eller utforutsette problemer med finansieringskilder kan by på store problemer og kan i praksis havarere hele samarbeidet» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 96). «En tredje kompliserende faktor for ledelse av samarbeid er behovet for å legitimere samarbeidet gjennom konkrete *resultater*» (Røiseland & Vabo, 2016, s. 97). Fordi effektene eller resultatet av et samarbeid måles ut ifra ulike aktørers interesser og perspektiv, og ikke minst at det tar sin tid før en kan måle effektene av et samarbeid (Røiseland & Vabo, 2016, s. 97).

2.2 Flyktningekoordinator sett i lys av «boundary spanners theory»

2.2.1 Ledelse gjennom ivaretagelse av relasjonelle funksjoner

Så langt har vi gjennomgått den første delen av teorien som handlet om de de strukturelle komponentene i en leders oppgaver i et samarbeid. Som nevnt innledningsvis, vil *denne delen* rette fokuset mer om de *relasjonelle funksjonene* som skal ivaretas av ledelsen og hvordan lederen eller ledelsen i et samarbeid agerer/handler. Teorien som er brukt for denne delen er Williams (2002; 2012), «boundary spanners theory» som er bygd på tidligere forskning på fagfeltet og «Collaborative leadership theory».

2.2.2 Inkluderende lederskap (connective leadership)

Williams (2012, s. 95) hevder at ledelse har endret karakter og ny form for ledelse bør erstattes for å løse nye og komplekse utfordringer. Han påpeker spesielt at nettverksbaserte styring/lederskap har både økt i omfanget og er nødvendig for å løse dagens og fremtids utfordringer. Nye lederskap må kunne klare å jobbe på tvers av sektorer/grener og for å ta opp

målet om helhetlig arbeid. Williams, (2012, s. 101) hevder også at det siden 2000- tallet har dukket opp flere nye teorier og perspektiver om ledelse som han har kategorisert disse under «Samarbeidende ledelse teori» (Collaborative leadership theory). Denne teorien sees som dominerende i nyere tid og representerer hovedtrekket til lederen/ledelsen som følge: Lederskap gjenspeiler kontekst/sammenhenger som er avhengige av hverandre, mangfoldig og samarbeidende. Denne type ledelse krever stiler som er fasiliterende/tilretteleggende og myndiggjørende (empowering), katalytisk og inkluderende (Williams, 2012, s. 101).

Williams, (2012, s. 108) kaller den nye type lederskap for «connective leadership» (inkluderende lederskap). Denne modellen hevder at vi er vitne til en ny periode for ledelse og et voksende miljø der tradisjonelle ledelse tilnærminger begrenser en leders effektivitet. Det er en ny tid, nye utfordringer, tidligere tilnærminger fungerer ikke lenger og derfor behov for nye type lederskap og tilnærminger (Oaks, 2004, s.1). Teorien fremmer en grunnleggende endringer i ledelse, både når det gjelder formidling av roller og oppgaver til «tilhengere» og utforming av organisasjoner. Denne type lederskap handler om å bruke alle type hjelpe midler som er tilgjengelig, å se hele menneske, hele situasjonen, og hele bildet. Inkluderende lederskaps-prosess er basert på troen om at: «depending on the need, situation and requirements» (Williams, 2012, s. 108).

2.2.3 Brobygging (Boundary spanning)

Williams hevder at både «boundary spanning and boundary spanner» er viktige og dominerende for et bedre, fungerende og effektivt samarbeid.

“Boundaries are exciting intriguing and turbulent places to inhabit. They are “like fault lines: they are the locus of volcanic activity. They allow movement, they release tension; they create new mountains; they shake existing structures” (Wenger, 1998, s. 254); (Williams, 2012, s. 139).

Boundary spanning (brospekk) er et begrep for aktiviteter som har til hensikt å bygge bro mellom organisatoriske, sektorielle og politiske grenser (Williams, 2012, s. 1). En brobygger (boundary spanner) er dermed en som koordinerer, administrerer og integrerer i grensesnittet mellom ulike aktører, enheter, organisasjoner og deres miljøer rundt (Williams, 2012, s. 30-31). Her mener Williams at det kreves spesielle egenskaper for å kunne gå inn i denne “brobyggerrollen”:

“Boundary spanning is seen as a job for “special people”, who are variously described as “organizational representative”, “organizational liaison”, “foreign affairs person” and internal communication stars” (Williams, 2012, s. 83-84). Hovedrollen til brobygger funksjonen er: «an information-processing or transmitter role involving filtering and facilitation, and an external representation or gatekeeping function which includes resource acquisition and political/social legitimacy” (Williams, 2012, s. 83).

2.2.4 Grenseoverskridende aktør (Boundary spanner)

Williams fokuserer i sin bok på individuelle aktører som brobyggere i en samarbeidsprosess med spesielt fokus på ledelse av inter-organisatoriske relasjoner og hva som er deres kompetanser, rolle ferdigheter og atferd (Williams, (2012, s. 1, 30). Disse individuelle aktører blir gjerne referert til som aktører som inngår i grenseoverskridende roller, dvs. «boundary spanning» aktiviteter – der de «vever og limer sammen» for å overskride organisatoriske, sektorielle og politiske grenser og barrierer (Williams, 2012, s. 1). Egenskaper av “boundary spanners” er beskrevet:

“As “cultural brokers” who have the ability to understand other’s organisation and make a “real effort to empathise with and respect another’s values and perspectives (Williams, 2012, s. 44): as “deep thinkers” to reflect the complexities of the job and the strategic competence that is required to be successful (Williams, 2012, s. 114); boundary spanners lever “relationship capital to enable groups to work through conflict and setbacks” (Williams, 2012, s. 45).

Grenseoverskridende aktører kan forklares som brobyggere mellom ulike organisasjoner, sektorer, nivåer og aktører. De er påpekt til å ha potensiell mektige posisjon med tilgang til gode informasjon og kontroll over formidling (Williams, 2012, s. 83). De er individer/medarbeidere som løser oppgaver på tvers av grenser mellom ulike aktører og organisasjoner, utfordringer i ulike samarbeidsmiljøer, forener, vever, ulike aktører og organisasjonen sammen. «Boundary spanners» har fått flere navn som bl.a. «foreign affairs person, gatekeeper, networker, fixer og tactician» (Williams, 2012, s. 32).

Williams, (2012, s. 32-33) deler grenseoverskridende aktører inn i to kategorier: I *første* kategorien er personer som har en dedikert stillingsrolle eller et ansvar for å jobbe i samarbeidsmiljøer-multiorganisatoriske/multisektorale omgivelser, og opprettholder en forbindelse mellom forskjellige interesser og praksis. Eksempler på slike grenseoverskridende

aktører inkluderer personer med oppgaver og funksjoner som strekker seg over tjenester og organisasjonsgrenser. I en norsk sammenheng, kan slike medarbeidere, f.eks. være samhandlingskoordinator, kreftkoordinator, folkehelsekoordinator og flyktningekoordinator.

Andre kategori kan ifølge Williams (2012) også være organisasjonsmedarbeidere som leder og utøver brobyggerroller internt i intraorganisatorisk arbeid, men også eksternt interorganisatorisk. Disse er gjerne også organisasjonsmedarbeider og ledere som påtar seg «boundary spanning» aktiviteter som en del av deres vanlige jobbrolle. Gruppen av medarbeidere og ledere i moderne organisasjoner som innehar «brobyggerroller og funksjoner, gjenspeiler den økende samstyringstrenden – som betyr at mange ledere deler tiden mellom å styre, lede og koordinere innenfor egen organisasjoner, samtidig som de er involvert i eksterne nettverkssamarbeid med mennesker og organisasjoner (Williams, 2012, s. 33,141).

Williams argumenterer at viktigheten av grenseoverskridende aktører undervurderes i samarbeidsprosessen (Williams, 2002, s. 106). Ledelse i nettverksamarbeid er annerledes enn fra hierarki og andre former for organisering. Det behøver ikke være en formelle leder for at samarbeidet skal gå bra, men at den uformelle tilstedeværelsen av «boundary spanners» som ivaretar grenseoverskridende aktiviteter, kan være avgjørende for om en lykkes med et nettverkssamarbeid (Williams, 2012, s. 20; Røiseland & Vabo, (2016, s. 92). Williams hevder at grenseoverskridende aktørenes rolle vil være viktigere i fremtiden: (a) fordi nettverkssamarbeid har økt og krever ledelse med visse egenskaper og personlighet (b) ledelse har endret karakter som krever egenskaper og kompetanser som grenseoverskridende aktør, og (c) Williams og annen forskning om grenseoverskridende aktører konkluderer/forsterker dette påstanden (Williams, 2012, s. 37, 101, 108).

To andre grunner for økt etterspørsel for koordinatorene: (a) behovet og omfanget av brobyggere/koordinatorer har økt i det siste årene i kjølvannet av økt grad av samstyring («governance»), nettverkssamarbeid. (b) Behovet for koordinator stilling har økt også fordi mange oppgaver samfunnet i dag står overfor har en karakter av å være komplekse og u håndterlige problem eller såkalte «wicked problems», der det er behov for å bringe sammen ulike organisasjoner, kompetanser og teknologier for å kunne løse problemene. Eksempelvis innen helse- og sosialfeltet, klimaendringer, redusering av fattigdom og i arbeidet med å integrere flyktninger (Head and Alford (2015, 712; Williams, 2012, s. 37, 101). «Not unexpectedly, some public officials find it challenging to handle the more difficult problems facing them. This is especially true of what have been called “wicked problems”—those that are complex, unpredictable, open ended, or intractable” (Head and Alford (2015, 712).

Videre har Head and Alford (2015) delt problemene i tre kategorier:

Tamme problem: har kjent problemdefinisjon, kjente løsninger og kan overlates til teknisk ekspertise, standardrutine.

Komplekse problem: har kjent problemdefinisjon, ukjente løsninger og teknologi. Dermed behov for prøving, læring og meningsutveksling er nødvendig.

Wicked problems: har ukjent problemdefinisjon og ukjente løsninger. Derfor utstrakt læring og diskusjon i nettverksliknende er nødvendig.

“The skills and competency profile of individuals who are focused on the management of interdependencies will not be professional or knowledge - based, but rely more on relational and inter-personal attributes designed to build social capital” (Williams, 2002, s. 106). Videre i Williams forskning og analyse følger argumenter for at effektiviteten og suksessen til interorganisatoriske aktiviteter ikke kan nås bare via struktur- eller system- endring. Ledere eller menneskene som er involvert i prosessen og deres evne og ferdigheter er også avgjørende i samarbeidet for å løse/forbedre komplekse problemer (Williams, 2002, s. 106).

“Real success will depend as much on the determination and creativity of practitioners and managers as it will on Government edict and structural change.” “It is clear that whatever else might help explain success in the collaborative process, the efforts and creativity of what I call purposive practitioners is an essential explanatory ingredient” (Williams, 2002, s. 106).

2.2.5 Rolle og kompetanser av grenseoverskridende aktører

I litteraturen er det vanlig å kategorisere de funksjonene eller oppgavene som ligger til ledelsen av nettverksamarbeid. Betydningen av hvordan lederfunksjonene i nettverk ivaretas er klassifisert med utgangspunkt i (tabell 2.1). Williams, (2012, s. 37) har beskrevet at rollen til dedikerte grenseoverskridende aktører i offentlig sektor, multiorganisasjonsmiljøer består av en rekke separerte/distinkt men sammenhengende elementer. De viktigste funksjonene er: *nettverkeren, fortolkeren/kommunikatoren, koordinatoren og entreprenøren*. Hver av disse rolleelementene anses å ha en rekke nøkkelkompetanser knyttet til seg i praksis (Williams, (2012, s. 58). (se tabell 2.1).

Tabell 2.1 Roller og kompetanser. Kilde: Williams, (2012, s. 58).

Rolle	Rollebeskrivelse	Hoved kompetanser
<i>Nettverkeren</i>	Informasjonsformidler, gatekeeper, makt-entreprenør	Networking, politisk følsomhet, diplomati, forhandling og overtalelse
<i>Fortolkeren/kommunikatoren</i>	Culture breaker, frame articulator	Mellommenneskelig, lyttende, empati, kommunikasjon, tillitsbygging og konflikthåndtering
<i>Koordinator</i>	Kontaktperson, arrangør	Planlegging, koordinering, service betjening, administrasjon, informasjon, ledelse, overvåking og kommunikasjon
<i>Entreprenøren</i>	Initiativtaker, megler og katalysator	Megling, innovasjon, hele systemtankegang, fleksibilitet og opportunistisk

Williams (2012, s. 37) beskriver forestillingen om kompetanser som følgende: for å påta seg stillinger, må individuelle aktører ha kompetanse til å utføre rollene deres best mulig.

Kompetansene er det personen bringer til jobben, det kan være ferdigheter, (tekniske og menneskelige), kunnskap om spesielle kompetanseområder eller akkumulert erfaring med å ha påtatt seg denne rolle. Aktørene bringer også personlige egenskaper til jobben sin. Selv om disse ikke anses for å være kompetanse, er det sannsynlig at de vil påvirke måten kompetansene blir utladet. Videre sier Williams, (2012, s. 92) at: “Boundary spanners in both private and public sectors share much in common in terms of their functions and roles-networking, organising, coordination, communication and the development of interpersonal relationships is important to both”.

2.2.6 Grenseoverskridende aktør som koordinator

Fokus i denne masteroppgaven er flyktningekoordinatorens rolle og funksjon, det vil si studiet av grenseoverskridende aktører som koordinerer og organiserer samarbeidsprosessen mellom ulike aktører. Dermed kan denne funksjonen tolkes i lys av flere av rollene i Williams typologi. Med andre ord, arbeidet til FK har i bunn og grunn slektskap med alle de rollene som Williams (2012) skisserer. FK rolle og funksjon som grenseoverskridende aktør kan like

godt være som *nettverkeren, fortolkeren/kommunikatoren og entreprenøren* i noen tilfeller. Fordi de fungerer mer eller mindre som alle fire rollene og funksjonene i Williams typologi.

FK som *nettverkeren*: nettverkeren er en person som besitter ferdigheter i å opprette, betjene nettverket og er skarp til å identifisere hvor i en organisasjon en beslutning tas og at hvordan han/hun kan påvirke eventuelt den beslutningen. «To reticulate is to arrange into a network» (Williams, 2012, s. 38). Videre har nettverkeren innsikter i relasjonelle forhold og partenes gjensidige avhengighet, samt forståelse for å vedlikeholde relasjoner. Rollen krever evne til å overskue ulike parter interesser, ha politisk ferdigheter og kunne utvise diplomati, forhandlingsevner og virke overbevisende. Nettverkeren må også kunne håndtere informasjon effektivt gjennom formelle og uformelle informasjonskanaler (Williams, 2012, s. 38-39).

FK som *fortolkeren/kommunikatoren*: her krever rollen evne til å håndtere ulike kommunikasjon/kultur, ikke minst å kommunisere effektiv på samarbeidsarenaer der de fungerer som agent, mellommenn og «gatekeeper». Funksjonen innebærer en som har forståelse for de mange aktørene som inngår i samarbeidet, har evne til å skape mellommenneskelige bånd basert på gjensidige tillitsforhold, medvirke til å etablere infrastruktur som understøtter oppbygging av samarbeidende miljøer, forhandler og medierer mellom ulike kulturer (Williams, 2012, s. 42-43).

FK som *entreprenøren*: denne leder funksjonen fungerer der lederen utvikler samarbeidet gjennom å utforske nye muligheter, overbevise deltakerne basert på forestillinger om fremtidige gevinst eller nytte. Entreprenør funksjonen handler om å selge sine ideer for å skape fremtidsbilder som er egnet til å overbevise de involverte aktørene om at det er fornuftig å frasi seg kontroll i bytte mot en fremtidig gevinst. Funksjonen passer best for en leder som klarer å introdusere nye måter å se ting på og utfordringer, en leder som hele tiden spør hva det ulike aktørene kan brukes til, ut over det formålet som opprinnelig lå til grunn. (Røiseland & Vabo, 2016, s. 94; Williams, 2012, s. 53-54). Egenskaper for denne rollen er en som er innovativ og kreativ og produserer nye ideer i møtet med komplekse problemstillinger, opportuniste, pragmatisme og risikovillig er viktige kompetanser, rollen påkaller nytenkning i offentlig sektor: parat og fleksibel i forhold til nye ideer og metoder.

FK som *koordinator*: grenseoverskridende aktør som koordinator sees en som støtter og legger til rette for den lange beslutningsprosessen som følger med samarbeid – de uformelle møtene og samtalene, forhandlingene og investeringene i det sosiale som understøtter det formelle maskineriet for samarbeid. Koordinatoren har i hovedoppgave å

koordinere/organisere arrangementer, aktiviteter som inngår i et samarbeid. Rollen er beskrevet som en typisk relasjonsskaper, en som forhandler, prøver å bevise partnere at de jobber bedre og effektivt ved å samarbeide. Rollen som koordinator hevdes å være under et betydelig press når det gjelder tid styring og prioritering (Williams, 2012, s. 52).

Rollen til koordinator handler om å bringe ulike aktører sammen for å fullføre et prosjekt. De vanlige oppgaver felles for alle koordinatorene handler om å håndtere, inkludere og kommunisere med både klienter/forbrukere og teammedlemmer. En slik rolle krever effektive kommunikasjon og informasjonsdeling. Videre er koordinatorens rolle å opprettholde en effektiv og oppdatert liste over kontakter i de forskjellige organisasjoner som er involverte, arrangere gjensidig praktiske møter, samle inn informasjon/referat fra møtene. Koordinatoren skal også overvåke arbeidsprogrammer, ha oversikt over framtidsplaner, holde kontakt med en rekke interessenter og interesser, publisere deres aktiviteter og promotere nettverkssamarbeidet og for offentligheten. Williams hevder at listen sees uendelig, spesielt for grenseoverskridende aktører som har dedikerte koordineringsstillinger for bestemte initiativer, partnerskap eller programmer (Williams, 2012, s. 52).

Kompetanser til grenseoverskridende aktører som koordinator ligger veldig mye i å kunne utvikle gode arbeidsforhold med en rekke mennesker/aktører i forskjellige organisasjoner. Med andre ord, deres viktigste kompetanser ligger i evnen til å etablere tverrgående samarbeidsrelasjoner, effektive kommunikasjonskanaler, og velutviklede nettverksevner (networking skills). Koordinatoren skal også være i sentrum av kommunikasjon/informasjon. Å være i sentrum av kommunikasjon/informasjon hevdes å være krevende, men samtidig en sentral kilde til makt (Williams, 2012, s. 53).

2.2.7 utfordringer knyttet til grenseoverskridende aktører

Williams (2012, s. 145) hevder at "Critically, all types of boundary spanners face the problem of dealing with complexity that is generated from a number of different sources, requiring the to demonstrate a number of specific competencies". Grenseoverskridende aktører står overfor en felles utfordring når de skal lede og påvirke samarbeidet uten noen form for formell makt. Videre er de involvert i en type arbeid med mangfoldig og forskjellige kultur som kommer fra en ulike interesser og sektorer. Ledelse i et slik miljø krever diplomati, forhandlinger med styring i forskjellige modus. De må bygge og opprettholde mellommenneskelig forhold og det som handler om å bygge tillit i nettverksamarbeidet (Williams, 2012, s. 144).

Jobben til grenseoverskridende aktører består av kompleksitet og mangfold, med en rekke interessenter og interesser fra forskjellige sektorer og aktører. Samarbeidsløsninger er krevende, og krever bruk av forskjellige kompetanser og nøye vurdering av hvordan og når man skal gripe inn for best mulig effekt (Williams, 2012, s. 70). Grenseoverskridende aktører står overfor en rekke spenninger, tvetydigheter og paradokser som selv de dyktigste finner vanskelig og krevende (Williams, 2012, s. 145).

“The challenge for boundary spanners is to appreciate the values and intent of different actors, and to understand how to manufacture the appropriate incentives to mobilise collective action (Williams, 2012, s. 63). The boundary spanner is faced with a range of tensions, ambiguities and paradoxes in the course of their work, including managing in and across multiple modes of governance; blurred personal and professional relationships; dilemmas of multiple accountabilities; and appreciating multiple framing processes. Boundary spanners need to know how and when to switch between different modes of governance, but face tensions because of the incongruencies that exist at the interfaces between them” (Williams, 2012, s. 80).

2.2.8 Krever grenseoverskridende aktør rolle/arbeid spesiell kunnskap og erfaring?

Grenseoverskridende aktører kan hevde seg å omfavne spesialiserte kunnskapsområder, kompetanser og erfaring. Sentrale kunnskapsområder forholder seg spesielt til konteksten de jobber innenfor-roller-ansvar, motivasjoner, kulturer og ansvarsrammer. Det å ha evnen til å forstå gjensidige avhengighet og relasjoner er spesielt relevant, men å ha erfaringer fra interorganisatorisk og tversektoriell erfaring er også nevnt som viktig (Williams, 2012, s. 80). Forståelse og kunnskap av konteksten grenseoverskridende aktører jobber i, innebærer at de har full forståelse av hvem gjør hva, og hvilke roller og ansvar de enkelte personene har (Williams, 2012, s. 63). Aktører og sektorer som er involvert i samarbeidet «Refers to the need for “contextual” thinking that appreciates the whole system and the interactions between the constituent elements” (Williams, 2012, s. 64).

Fordelen med å ha interorganisatorisk kunnskap og erfaring hevdes å være verdifulle på et organisatorisk/systematisk nivå. Bevegelsen av aktører med ulike kompetanser og erfaringer er gunstig med tanke på innovasjon, kunnskap, perspektiver og for å forbedre nettverkets potensial. Videre påpeker Williams at besittelse av egnet kunnskap og erfaring er fine i seg selv, men det kan være ganske overflødig/ unødvendig hvis ikke personen er i stand til å

utnytte dem effektivt. Derfor er evnen til å tolke, manipulere, og analysere informasjon er et nødvendig krav for grenseoverskridende aktører (Williams, 2012, s.65-66). «This is often expressed as: “being able to think laterally”, “taking a holistic view”, “understanding the big picture” and “strategic thinking” (Williams, 2012, s. 66).

2.2.9 Grenseoverskridende aktører og personlighet

Personlighet og personlig egenskaper til grenseoverskridende aktør er et annet sentral tema som fremkommer i litteraturen. Spørsmålet er om en effektive grenseoverskridende aktør på noen måte kan knyttes til spesielle personlighetstrekk. Referansene i litteraturen faller stort sett inn i *tre kategorier*. For det *første* de som kobler grenseoverskridende aktører til utadvendte personligheter, inkludert å være sosial, vennlig, mennesker-orienterte og munter. For det *andre*, de som gjenspeiler en moralsk sunnhet som respekt, åpenhet og ærlighet. Den *siste*, de egenskapene som understreker engasjement, utholdenhet og hardt arbeid (Williams, 2012, s.66). Williams (2012, s. 66-67) beskriver viktigheten av personligheten som følgende:

“Important personal characteristics include being “honest, commitment, energetic, trustworthy, open, friendly, and charismatic. These people need to be “paragons of virtue” or “secular angels” because the need to be “likeable” outgoing, but not pushy, tactful, inquiring but not intrusive, a listener”. Personal tenacity and persistence are necessary to be successful in the job”.

De beste grenseoverskridende aktører oppfattes å ha en åpen og inviterende personlighet. Dette gjelder spesielt de som er i stand til å legge fra seg egen organisatoriske eller profesjonelle bagasje (Røiseland & Vabo, 2016, s. 92; Williams, 2012, s. 68). Når det gjelder spørsmålet om en effektiv grenseoverskridende aktør på en eller annen måte er påvirket av en spesiell personlighet er omstridt/omdiskutert. Imidlertid er det mange eksempler på nyttige personlige egenskaper som er sitert i litteraturen, bl.a. å være utadvendt, ærlig, respektfull, tillitsfull, åpen, sosial, diplomatisk og vedvarende (Williams, 2012, s.80). Personlige egenskaper er den mest viktigste faktoren som blir påpekt for ledelse i nettverksarbeid (Williams, 2012, s. 68). “Certain individuals seem to thrive on being brokers; they love to create connection and engages in “import-export”, and so would rather stay at the boundaries than move to the core of any one practice”(Williams, 2012, s. 146).

2.2.10 Ulike perspektiver om personlighets atferd

Personlighetspsykologer antar at mennesker er forskjellige på grunn av forskjellige egenskaper, personligheter eller temperament. De antar at atferd kan bli forutsagt ut fra kunnskapen en person har om situasjonen. Sett fra den såkalte «*situationalists*» perspektivet, hevder de at atferd kan forklares fullstendig med tanke på regelmessigheter i eksterne hendelser eller situasjoner. Den *interaksjonistiske skolen* hevder at både disposisjonelle (interne faktorer) individuelle egenskaper og situasjonsvariabler har innvirkning på å bestemme atferd (Williams, 2012, s. 69). Ser vi fra *kognitiv psykologi* perspektivet, hevder de at “because people have different goals, “many individual differences in behaviour and thought may be explained in terms of goal differences rather than differences in temperament or personality” (Williams, 2012, s. 70).

De ulike perspektivene ovenfor om betydningen av personlighetspåvirkning er nevnt, fordi den reiser et viktig spørsmål om hvorvidt det er mulig å trene/oppdra mennesker til spesielle kompetanser, og hvor lang atferd er begrenset av personlighets karakteristikk. Hvis det dreier seg om en personlighets sak/spørsmål, da er det ikke noe man kan gjøre. Williams generelle oppfatning er at aktørens personlig egenskaper eller trekk trolig vil påvirke måten han /hun påtar seg sin rolle som grenseoverskridende aktør (Williams, 2012, s. 70). Taylor, (2000, s. 41) påpeker at grenseoverskridende aktør ikke kan konstrueres, men det er mulig å øke sannsynligheten for at de rette menneskene vil være på rett sted til rett tid.

2.2.11 Grenseoverskridende aktører og tillitt

Williams (2012, s. 46) hevder det er primært tre modeller/typer for sosial koordinering, hver med sine egne særegne middel til utvekslingsforhold. a) *hierarki* – basert på autoritet, makt og ordre. b) *markedsstyring* – basert på pris og konkurransen. c) *nettverk* – basert på gjensidighet og tillit. Webb (1991, s. 237) beskriver tillit og mistillit følgende: holdninger til mistillit og mistenksomhet er en primær barriere for samarbeid mellom organisasjoner og faglige grenser, samarbeidsatferd er knapt tenkelig der tillitsfulle holdninger er fraværende.

Grenseoverskridende aktører har derfor en forpliktelse til å påta seg sine plikter gjennom tillitsmediet, og et ansvar for å ta skritt for å stryke tillitsfulle atferd og holdninger innenfor samarbeidsarenaene de er involvert i (Williams, 2012, s. 46). Williams (2012, s. 46) refererer til Giddens (Giddens, 1991: Sedow, 1998) og flere andre, som beskriver at tillit er en sammensatt og omstridt forestilling som har tiltrukket seg et betydelig antall tverrfaglige

teorier, og er studert på en rekke forskjellige nivåer av analyse. Det vil si at tillit tar for seg eller studeres på personlig, organisatorisk og interorganisasjonisk nivå. Tillit er også omtalt som en mekanisme for å takle usikkerhet og kompleksitet, både på personlig og systemnivå (Williams, 2012, s. 48). Williams (2012, s. 47) mener at de vanlige elementer i konseptualisering av tillit inkluderer:

- An assumption of a degree of interdependence between the trustor and trustee; in other words, it is a “property of a relationship”
- Trust provides a way of coping with risk or uncertainty in an exchange relationship
- Trust is a belief or expectation that the vulnerability resulting from the acceptance of risk will not be taken advantage of by the other party in the relationship.

Forståelse av tillitsgrunnlaget kan avledes fra tre hoved kilder: *beregning (calculative)*, *verdi* eller *normer* og *felles erkjennelse*. Beregningsformer for tillit er de som er basert på den rasjonelle valgmodellen og representerer en slags kostnads – nytteanalyse av å ta visse handlingsforløp. Verdi eller normbasert tillit gir et moralsk grunnlag eller en sosial forpliktelse. Denne type tillit handler om (a) å gjøre en god innsats for den forpliktelsen en har, (b) å være ærlig i uansett forhandlinger som inngår ens forpliktelser, og (c) ikke utnyttelse av andre, selv når muligheten er tilgjengelig (Williams, 2012, s. 47- 48).

Tillit kan sees som en tro som består av de essensielle ingrediensene i forpliktelse, ærlighet og ikke dra nytte av andre selv om det er mulighet for det. Tillit er å se individuelle atferd fra et optimistisk syn i motsetning til tolkninger innen økonomiske litteraturer som vektlegger konkurranse som grunnlag for menneskelige samhandling (Williams, 2012, s. 48).

Forestillingen om tillit er et tema for teoretisering for flere fagområder og nivåer. Derfor sees tillit også som svært sammenhengende og komplekst. Resultatet av flere forskning innen nettverksamarbeid viser tydelig at et effektivt samarbeid ikke kan tenkes uten tilstrekkelig nivå av tillit mellom partene, dette gjelder både på personlig nivå og system nivå (Williams, 2012, s. 49-50).

2.2.12 Hvordan bygges tillitt i samarbeidet

Fra et praktisk synspunkt er det et viktig spørsmål som skal løses i forhold til å bygge og opprettholde tillit. Vangen og Huxham peker på en syklus av tillit i samarbeid:

“Each time partner’s act together they take a risk and form expectations about the intended outcome and the way others will contribute to achieving it. Each time an outcome meets expectations, trusting attitudes are reinforced. The outcome becomes part of the history of the relationship, so increasing the chance that partners will have positive expectations about joint actions in the future” (Vangen & Huxham, 1998, s. 8); (Williams, 2012, s. 49).

Williams forskning viser at tillit er noe som bygges over tid gjennom en prosess med kontinuerlig testing, og evaluering av hvorvidt aktørene kunne stole på hverandres forpliktelser og løfter. Hvis aktørene «besto» disse testene, da var det en følelse av at noe mer varig/utholdende hadde blitt opprettet. Williams omtaler denne type tillit som «dyp tillit». Dette er tilfellet der tillitsnivåene ble evaluert over en periode, og at alle partene kunne stole på hverandres arbeid, motiv og evner (Williams, 2012, s. 51).

3.0 Metode

3.1 Kvalitativ metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre det metodiske valget og strategier for studien. Ulike typer problemstillinger medfører behov for ulike typer undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2010, s. 101). For å besvare problemstillingen/forskningsspørsmålene mine har jeg valgt kvalitativ undersøkelse og case tilnærming. En case studie er en form for studie der selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2010, s. 85). Casen i denne oppgaven er studie av «*grenseoverskridende aktører som koordinator/FK*». «Casestudie har gjerne blitt definert som intense kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter», hvor Bukve (2016, s. 121) har referert til (Andersen, 2013). Kvalitative studier fokuserer på få enheter og mange opplysninger om hver enhet. Mens kvantitative undersøkelse er ofte et større antall av enheter, med færre opplysninger om hver enhet. Kvalitativ forskning betyr det som med enhetenes egenskaper eller kjennetegn (kvaliteter) å gjøre, mens kvantitative forskning i motsetning til det, har med antall å gjøre (Malt & Tjernshaugen, 2019). «Begge er data om virkeligheten (empiri), men kvalitative data handler om ord, mens kvantitative data er empiri i form av tall» (Jacobsen, 2010, s. 23). Videre sier Jacobsen (2010, s. 126) at der kvantitative data operer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger som er formidlet i hovedsak via språk og handlinger.

Hovedsakelig er det problemstillingen vår som styrer hva slags metode vi skal velge (Jacobsen, 2010, s. 62). I denne oppgaven har jeg valgt kvalitativ studie hvor fokuset er å studere få enheter intensivt, men hente mange opplysninger om hver enhet. Med andre ord, i denne oppgaven som en case studie vil jeg studere fenomenet/enhetene fra dybden, enhetenes egenskaper og kvalitet, for deretter å kunne kaste lys over en større gruppe av enheter. Dermed anser jeg kvalitativ metode som hensiktsmessig og passende metode for min oppgave. En slik studie er ikke egnet med kvantitativ metode, siden kvantitative metode brukes som oftest å studere fenomenet på overflaten hvor fokuset er ikke å studere et fenomen fra dybden, men heller å vite få informasjon om flere enheter. Problemstilling for denne oppgaven er en *eksplorerende kvalitativ*. Ifølge Jacobsen (2010, s. 62) vil en eksplorerende problemstilling vil ofte krevet en metode som får fram mange nyanserte data, går i dybden, er følsomme for uventede forhold og dermed åpen for kontekstuelle forhold. Forklart på en annen måte, «i en eksplorerende problemstilling må vi velge en metode som får fram nyanser, noe som vanligvis krever konsentrasjon om noen få enheter. Slike metoder vil egne seg til innsamling av det vi kaller kvalitative data» (Jacobsen, 2010, s. 62).

3.2 Valg av forskningsdesign

Ulike forskningsdesign kan brukes til å stille ulike typer spørsmål, og ulike designvarianter kan være innrettet mot ulike formål. Det er i utgangspunktet formuleringen av problemstillingen og forskningsspørsmålene som avgjøre hva som er en hensiktsmessig strategi og hvilke design som er logisk og hensiktsmessig (Bukve, 2016, s. 132, 184). Et forskningsdesign er en plan for å gjennomføre et forskningsprosjekt. Den kan forstås som en plan for hvordan en skal legge opp et forskningsprosjekt for å komme seg fra spørsmål til svar. Planen synliggjør den logiske strukturen i prosjektet, hva som er målet med det og strategien for å nå disse målene (Bukve, 2016, s. 11).

Forskningsdesignen som er brukt i denne oppgaven er *beskrivende/deskriptiv, eksplorerende*. Når vi har lite forhåndskunnskap om problemstillingen vi ønsker å undersøke, blir problemstillingen det vi kaller for utforskende (eksplorerende) (Jacobsen, 2010, s. 67). I et eksplorerende forskningsdesign er fokus på å beskrive uklare problemstillinger, heller enn å forklare. Fordi forklaring krever noe mer enn bare beskrivelse, selv om beskrivelse er nødvendig før vi kan forklare (Jacobsen, 2010, s. 101). Videre passer eksplorerende forskningsdesign bedre for den type oppgave/problemstilling, fordi det viser seg at det er lite forskning og empiriske kunnskap om *studie av grenseoverskridende aktører* i Norge. Dette

fant jeg ut etter et systematisk søk av litteraturgjennomgang. Litteraturgjennomgang kan beskrives som en prosess og systematisk arbeid med å finne fram til, sette seg inn i og vurdere eksisterende litteraturer om det feltet og temaet en skriver om. Litteraturgjennomgang er ment til å utvide vår kunnskap om temaet eller feltet som forskningen vår er rettet mot. Videre nevner Bukve at litteraturgjennomgang er det viktigste verktøyet vi har for å plassere vårt egen prosjekt i et forskningsfelt og en faglig sammenheng (Bukve, (2016, s.189). Før vi kan undersøke et tema/fenomen, er det nødvendig å skaffe seg oversikt over allerede eksisterende forskningslitteratur. Dette gir oss en forståelse for hva som allerede er gjort og utforsket innenfor et felt. Videre kan vi også finne hvordan det tidligere litteratur og forskningen er blitt undersøkt og hvilke spørsmål som ennå ikke er besvart. Slik vil eksisterende forskningslitteraturer kan bidra til å utvide kunnskapen vår om temaet videre (Hart, 2018, 3).

For å skaffe meg oversikt over interesseområdet mitt, det vil si om studie av grenseoverskridende aktører som koordinator, mer bestemt om FK, søkte jeg på ganske mange ulike nøkkelfraser både i Google Scholar og i Oria (alle bibliotek). Etter et systematisk søk av litteraturgjennomgang, viste det seg at det fantes ikke noe eksisterende litteraturer/forskning om den tematikken/casen jeg ville studere mer om. Ifølge Jacobsen (2010, s. 61), en eksplorerende problemstilling har til hensikt å utdype det vi vet lite om. Eksplorerende forskningsdesign brukes ofte for ustrukturerte observasjoner og delvis til uklare problemstillinger, eller når vi mangler informasjon om fenomenet vi skal studere. Den benyttes for å gi oss økt innsikt og forståelse om fenomenet, og ofte er den som pilotundersøkelse, som en ny forskning om fenomenet.

Videre har Jacobsen (2010, s. 101) nevnt fire ulike typer beskrivende (deskriptive) design. Den type beskrivende design som er brukt for denne oppgaven er det Jacobsen kaller *tverrsnittsstudier*, mens Bukve (2010, s. 118), kaller dette for *tverrsnittsdesign*. I tverrsnittsstudier er vi interessert i å undersøke et fenomen i et bestemt tidspunkt. Dette brukes til problemstillinger som har til formål å gi et bilde/forståelse av et fenomen i en situasjon på et gitt tidspunkt. «Ordet *tverrsnitt* innebærer at vi studerer virkeligheten på kun ett tidspunkt» (Jacobsen, 2010, s. 102). Informasjonen vi oppnår gjennom et tverrsnittopplegg er, tilstanden på et gitt tidspunkt i en gruppe, samvariasjon mellom ulike forhold (Jacobsen, 2010, s. 102,106). Bukve (2010, s. 118), forklarer tverrsnittsdesign som følge: Han mener tverrsnittsdesign innebærer at vi samler inn samme slags data fra mange enheter på samme tid. Den egner seg eller brukes når studien vår har til fokus på variasjon mellom enheter eller grupper av enheter. Denne oppgaven har til formål å gi et bedre bilde/ha en enhetlig forståelse

av utvalgte fenomenet i en situasjon på et gitt tidspunkt. Men samtidig er fokuset/formålet også å finne om det finnes variasjon, likhet mellom utvalgte enhetene.

3.3 Datainnsamling og utvelgelsen av intervjuobjekter

Datagrunnlaget for denne studien baserer seg hovedsakelig på semi-strukturerte intervjuer av 10 nøkkelinformanter i fem kommuner. Det er også blitt benyttet noen andre type data som har vært relevant og tilgjengelig, for eksempel offentlige nettsider som har fungert mer som supplerende til intervjuene. En slik innsamlingsmetode er betegnet som triangulering, dvs. man bruker flere typer data for å bygge studien. Dermed også forsterke/øke sikkerheten som kan knyttes til empiriske funnene (Jacobsen, 2010, s. 135-136).

Jacobsen (2010, s. 169) hevder at i kvalitative undersøkelser er det viktig at vi velger respondenter/informanter fra det prinsippet som er best egnet til å belyse problemstillingen. Han har nevnt tre ulike steg i utvalgsprosessen, med seks kriterier når vi skal velge enheter/informanter. I min oppgave passer det best med det Jacobsen kaller «utvalg for å få best mulig informasjon». Slik problemstillingen for denne oppgaven er formulert, er det ganske tydelig og klar hvem informantene og respondentene skal være. Her er det verdt å nevne at Jacobsen, (2010, s. 171) påpeker at respondenten er personer med direkte kjennskap til fenomenet vi undersøker, mens informant er en som har delvis kjennskap til fenomenet. Som regel velges informanter kun i tillegg til respondenter. Dette er fordi i mange andre tilfeller/metodebøker nevnes det bare informant.

Når det gjelder utvelgelsen av intervjuobjekter, har jeg valgt *fem FK*/respondenter og *fem informanter* som jobber tett/ofte sammen med FK. Hovedsakelig er det en FK og en informanter fra hvert utvalgte kommuner. Jacobsen, (2010, s. 172-73) hevder at det første skrittet i enhver utvalgsundersøkelse bør være å få en mest mulig fullstendig oversikt over alle de enhetene vi ønsker å undersøke. Fordi som regel finnes det mange forskjellige mennesker med mange forskjellige synspunkter, handlemåter, væremåter, status, rolle og funksjon og erfaring i utvalget vårt. Videre sier Jacobsen at det finnes ulike måter/muligheter for hvordan en kan gå fram for å få tilgang til intervjupersoner og annet datamateriale. Alt avhenger av hva en forsker på og hvilke datainnsamlingsmuligheter og begrensninger en har.

For å komme til riktige informanter og respondenter valgte jeg å undersøke hvilke kommuner som hadde FK og om de var villige å være med på denne undersøkelsen. Dette gjorde jeg enten ved å besøke ulike kommune hjemmeside eller ringte jeg direkte for å spørre om

kommune hadde en FK, evt. hvordan å komme i kontakt med dem. Det er verdt å nevne her at ikke alle kommuner som har FK. Til slutt fant jeg ut fire kommuner i Agder og en kommune i Vestfold som hadde FK og var villige til å være med på undersøkelsen. I november 2019 avtalte jeg med FK fra Evje og Hornes kommune og Grimstad kommune for å være en dag som hospitant hos dem. Etter to dager som hospitant hos FK hjalp det meg til å forstå mye bedre om det fagfeltet og hvilke rolle og funksjon FK har. Denne kunnskapen hjalp meg til å lage en relevant og bedre intervjuguide. For å forsterke empiriske dataen om FK rolle og funksjon er viktig, valgte jeg dermed også å intervju fem informanter som jobber tett sammen FK. Disse fem informanter fant jeg ved å spørre FK om hvem de jobber mest med. Mer om bakgrunnen til FK og informantene er oppsummert/forklart i Tabell 4.5- *informantenes bakgrunn og stilling status.*

3.4 Gjennomføring av intervjuer

Rent praktisk ble de fleste intervjuobjektene kontaktet via mail, mens noen også ble kontaktet over telefon. Som nevnt over, kontakt informasjonen til noen av FK fant jeg ved å besøke kommunens hjemmeside, mens andre måtte jeg spørre og ringe flere steder for å nå. Jeg kontakte og avtale hovedsakelig først med FK, og da beskrev jeg kort om meg som student og hva jeg skrev masteroppgave om. Alle FK som ble kontaktet var veldig villige og interessert i å være med på undersøkelsen/intervjuet. Etter å ha funnet ut at FK i en utvalgt kommune ville være med på undersøkelsen, spurte jeg han/hun også om hvem de jobber mest og tett med og ga meg kontakt informasjon til den informanten. Igjen sendte jeg e-mailene der jeg beskrev meg som student og hva jeg skriver masteroppgaven min om. Alle informantene som ble kontaktet var også veldig vennlig og interessert til å delta i undersøkelsen/intervjuene. Som nevnt, jeg vært hospitant i to kommuner før jeg begynte med selve intervjuet. Det vil si at jeg hadde avtalt intervju allerede i november 2019 med to av FK og tre av informantene. De andre informantene og respondentene ble kontaktet i januar og februar 2020.

Dataene som samles inn fra intervjuer, kommer inn i form av ord, setninger og fortellinger. Partene samtaler om ulike forhold og undersøgeren noterer skriftlig eller lydbånd, eller begge deler hva respondenten sier (Jacobsen, 2010, s. 142). Åpent individuelt intervju er en samtale mellom intervjuer og respondent der innholdet er i liten grad er bestemt fullstendig på forhånd (Jacobsen, 2010, s. 140). I denne oppgaven individuelle intervjuene er fullført ansikt-til - ansikt. Videre er intervju-guiden delvis pre-strukturerte med viktige spørsmål som var viktig å få med, men jeg valgte også å ha rom for å tilpasse intervjuets situasjon og kontekst for å få

med det jeg observerer og lurer på under selvet intervjuet. En slik tilnærming er viktig, for da er det mulighet for informantene for å komme med deres forslag, kommentar og ideer. for å få til den beste kvalitative metodens ideal, velger jeg å ha intervjuene delvis pre-strukturert.

Ifølge Jacobsen (2010, s. 142-43) egner det åpne individuelle intervjuet seg:

- a) når relativt få enheter undersøkes
- b) når vi er interessert i hva det enkelte individ sier
- c) når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen

Jacobsen (2010, s. 143-44) hevder videre at fordeler med å ha intervjuene ansikt-til -ansikt er: (a) fordi det ser ut til at personer har lettere for å snakke om følsomme tema i ansikt-til-ansikt-intervjuer enn over telefon/internett. (b) fordi da har man større mulighet til å observere situasjonen og hvordan intervjuobjektet opptrer seg, blir lettere å analysere situasjonen hvor langt vi kan og bør gå f.eks. med å be om ytterligere utdyping av et svar.

I 9 av 10 tilfellene ble intervjuene gjennomført ved intervjuobjektene sitt arbeidssted, eller kommune, mens 1 av intervjuene ble av praktiske grunner gjennomført over telefon. Lengden eller varigheten på intervjuene for FK var ca. 60 minutter, mens for de andre fem informantene var varigheten kun 20-30 minutter. Intervjuene ble tatt opp ved bruk av en diktafon, hvor det som ble sagt/kom frem under intervjuene ble transkribert seinere. Informasjonen som ble gitt av intervjuobjektene gjennom intervjuene ble transkribert ord for ord. Videre ble intervjuobjektene fra hver kommune nummerert med tallverdier fra 1 til 5. FK er nummerert som følgende: koordinator nr.1-5. Mens den andre gruppen er nummerert som informant nr.1-5. Dette er også beskrevet nærmere i analysedelen under. Her vil jeg også nevne at refleksjoner fra intervjuobjektene som direkte falt utenfor oppgavens tematikk og fokus, ikke ble skrevet ned. Samtidig valgte jeg å transkribere i flere tilfeller det som virket lite relevante informasjon også. Dette gjorde jeg for å være sikker på, og slik at jeg har de tilgjengelig i tilfellet de kunne være relevant seinere for oppgaven. Resultatene fra 10 gjennomførte og transkriberte intervjuer var et interessant datamateriale som utgjorde grunnlaget for denne oppgavens diskusjonsdel og for selve besvarelsen til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

3.5 Validitet og reliabilitet

«Reliabilitet er et spørsmål om hvorvidt resultatene er konsistente og nøyaktig» (Midtbø, 2007, s. 25). Dette kan man finne ut i form av gjentatte ganger med ulike målinger. Mens validitet er et spørsmål om vi måler det vi faktisk ønsker å måle. Videre sier Midtbø at validitet er i bunn og grunn et vurderingsspørsmål. Dette gjelder både intern validitet, det vil si om målene evner å representere de teoretiske begrepene, og ekstern validitet, det vil si om resultatene er gyldig utover utvalget som analyseres. Det er mulig å ha reliable mål som ikke er valide, men det er også mulig å ha valide mål som ikke er reliable (Midtbø, 2007, s. 25).

Jacobsen (2010, s. 212) beskriver at intern gyldighet/validitet sier noe om data vi har samlet inn og de konklusjonene vi har trukket, er riktige. Mens ekstern gyldighet/validitet betyr at vi kan generalisere funnet vårt til populasjonen. Videre forklarer Jacobsen på samme side forskjellen mellom å generalisere et fenomen og å generalisere til populasjon på følgende måte: «å generalisere et fenomen er å påstå at noe vi har funnet i en spesiell sammenheng, også vil kunne finne sted i andre sammenhenger». «å generalisere til en populasjon innebærer at vi sier at et fenomen som finnes i et mindre utvalg, også gjelder for en større gruppe enheter, (populasjonen)». Undersøkelses totale gyldighet betyr hvor godt en undersøkelse møter kravene til intern gyldighet, pålitelighet og ekstern gyldighet til sammen (Jacobsen, 2010, s. 374).

Det er flere grunner og kilder en målefeil kan oppstå underveis i undersøkelser. Målefeilene som oppstår kan knyttes til to begreper: *reliabilitet* og *validitet* (Midtbø, 2007, s. 25). For å øke *intern* og *ekstern validitet* for oppgaven, har jeg vurdert nøye og kritisk for hvert steg i undersøkelsen. Dette er hva Midtbø har beskrevet over, at validitet er i bunn og grunn et vurderingsspørsmål. Eksempelvis, for å øke intern validitet studerte jeg metodebøker som hjelpemidler/veiviser, og ikke minst fikk jeg også råd fra veilederen min om visse ting hva jeg bør gjør når og hvordan. Et eksempel på råd/forslag fra veilederen min er den hospitant ideen. Det er han som kom på dette forslaget om å besøke noen FK på jobben for å være som hospitant. Som nevnt var jeg hospitant i to dager hos to ulike FK, hvor jeg ble kjent mer i fagfeltet og den rolle og funksjonen FK har.

Denne kunnskapen jeg fikk i løpet av de to dagene hjalp meg til å lage en relevant og god intervjuguide for å hente riktige og nødvendige informasjon for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Videre hjalp det meg også å forstå bedre mellom det teoretiske og empiriske som jeg ville bruke i analysedelen. Jeg økte validiteten for å ha lest metodebøker

underveis, fikk råd/hjelp fra veilederen min, intervjuet relevante og nøkkel informanter, kjente til en stor grad både det teoretiske forventningene og empiriske/fenomenet som skulle undersøkes. Dermed synes jeg at dataene jeg fikk samle inn og den konklusjonen jeg har trukket, kan sees riktige. På denne måten økes sannsynligheten for at undersøkelsen evner å representere de teoretiske begrepene/modellen, og dermed kan også regnes som valide. Her synes jeg at resultatene og konklusjonen om fenomenet kan generaliseres slik Jacobsen (2010, s. 212) beskriver: «å generalisere et fenomen er å påstå at noe vi har funnet i en spesiell sammenheng, også vil kunne finne sted i andre sammenhenger».

Slik Midtbø (2007, s. 25) beskriver, *reliabilitet* er et spørsmål hvorvidt resultatene fra konklusjonene vi har gjort er konsistente og nøyaktig. Samtidig sier han også at det er flere grunner og kilder en målefeil kan oppstå underveis i undersøkelser. For å unngå unødvendige eller slurvefeil under hele prosessen/arbeidet brukte jeg metodebøker som hjelp til å lese om relevante temaer/steger i prosessen om hva jeg skal gjøre når og hvordan. Jeg beskrev over prosessen om hvilke kriterier jeg brukte for å hente empiriske data. Etter å ha hentet/samlet dataene fokuserte jeg på hva metodebøkene sier om analysing av kvalitative data, og hvordan kan en unngå feil i analyse/konklusjonsdelen.

4.0 Empiri og analyse

I denne delen vil jeg analysere og fortolke min empiri i lys av de teoretiske perspektivene og den teoretiske for forståelsen som ble trukket opp i teorikapitlet.

Analysedelen er delt i *seks*, og består av to ulike grupper av informanter, de *fem* første delene av analysen skal gjennomgå fem temaer som informantene (*utvalg 1*) med koordinator stilling svarer. Den *sjette* og *siste* delen av analysen vil gjennomgå et tema som informanter (*utvalg 2*) svarer. Denne gruppen av informanter er en separert gruppe av informanter. Videre vil jeg referere informanter fra (*utvalg 1*) som *koordinator* og informanter fra (*utvalg 2*) som *informant* for å gjøre det mer forståelig. Jeg vil også nevne for ordensskyld at noen av analysedelene inneholder/består av flere under temaer.

Tre faser er sentrale når vi skal analysere kvalitative data: (1) beskrivelse, (2) systematisering og kategorisering, og (3) sammenbinding (Jacobsen, 2010, s. 184). *Beskrivelse* er den første fasen av analyse hvor hovedoppgaven er om å beskrive det materiale vi har fått inn gjennom intervjuer eller observasjoner. *Systematisering* fase handler om å systematisere (og redusere) den uoversiktlige informasjonen som alltid foreligger før analyse. Systematisering av data er

nødvendig for å kunne formidle det vi har funnet. Videre nevner Jacobsen at i alle faser av analyseprosessen foretas det en utstilling og forenkling av informasjon. *Sammenbinding* skjer som regel når opplysningene er systematisert, for da vil/kan vi begynne å fortolke data og lete etter meninger og årsaker (Jacobsen, 2010, s. 186-87).

Analysedelen er gruppert i seks headinger og kategorier som er avledet av de sentrale temaene fra intervjuguiden. Gjennom denne systematikken blir det lettere og logisk å analysere de enkelte temaene hver for seg. Dette valget er også delvis på grunn av det Jacobsen, (2010, s. 193-194) har påpekt: når vi har brukt en intervjuguide, vil vi allerede på forhånd danne noen kategorier. Kategorisering betyr at vi samler data i grupper, fordi noen typer data ligner hverandre – omhandler samme fenomen/tema – eller at noen typer data er forskjellige fra hverandre og belyser ulike fenomener og tema. De spørsmålene vi stiller til informantene, er ofte rettet mot spesifikke tema. Dermed kan de ulike temaene i intervjuguiden utgjøre kategorier («headinger»), slik som i det er gjort i det følgende her.

4.1 Biografi, bakgrunn og tidligere yrkeserfaringer til koordinatorene

Denne delen av analysen vil gjennomgå «flyktningekoordinatorer bakgrunn». Her vil det bli presentert kort de sentrale punktene/faktaene som for eksempel yrkes og utdanningsbakgrunn for FK for å danne oss et bilde av hvem de er. Denne delen av analysen er viktig for oppgavens og det teoretiske formål for å finne visse karakter, egenskaper og kunnskap om «grenseoverskridende aktører» og «ledere i nettverksamarbeid» som er nevnt i kapittel 2. Siden denne delen av data omhandler samme fenomen, vil de rike og detaljerte data vil bli presentert i form av en tabell. Dette er for å systematisere data og lettere kunne sammenligne ulike FK med hensyn til biografiske bakgrunnsdata og unngå unødvendige detaljer.

Tabell 4.1 Flyktningekoordinatorens bakgrunn og erfaring

Koordinator	Bakgrunn og erfaring
1	Mann, utdannet som lærer, har jobbet flere år med flyktninger i ulike situasjoner/institusjoner, siden 2016 jobbet som program rådgiver i samme avd. har nåværende stillingen som FK siden januar 2019
2	Kvinne, vært leder i kommunale barnehage i 21 år, har jobbet med flyktningbarn/arbeid siden da, har jobbet et år som programrådgiver og et år med praksisprosjekt for flyktningene i kommunen, har jobbet med flyktning feltet fra flere vinkler, både før og samtidig som hun er koordinator
3	Kvinne, utdannet sosialpedagogikk, «Plan og Integrering», har grunnfag i sosialantropologi, mellomfag i flerkulturell forståelse, har lang erfaring på feltet, jobbet som FK i 32 år til sammen, 25 år i nåværende kommune, har utdannet i forhold til behovet, det å forstå samfunnet og flyktningarbeidet
4	Kvinne, vært FK til 2019, utdannet sosiologi og sosionom, har master i helsefremmende arbeid, har jobbet med flyktninger hele tiden i ulike institusjoner, men de ti siste årene hadde FK funksjonen og jobbet med bosetting og oppfølging av flyktninger i kommune (NAV).
5	Kvinne, utdannet barnevernspedagog, har videre utdanning i veiledning, etnisitet og barnevern, har utdannet traumer og traumer behandling, av jobb erfaring har jobbet i ca. 5 år med flyktninger, som fagligansvar og koordinator har jobbet i to år

Her fremgår det tydelig av (tabell 4.1), at flyktningekoordinatorene alle har tidligere erfaring med flyktningearbeid. Fire av fem som jeg har intervjuet er kvinner og fire har pedagogisk bakgrunn (lærer), mens en har sosialfaglig bakgrunn. Det betyr at informantene ikke har felles/lik utdanningsbakgrunn. Sett dette i lys av Williams (2012) er det et typisk trekk at de fleste koordinatører ikke har en direkte relevant studiebakgrunn. Dette er fordi utdanning ses ikke som den avgjørende faktor for denne type stilling som koordinator. Det som er avgjørende og viktig som koordinator er personlighet, motivasjon og egenskaper.

4.2 Organisering av samarbeidet

Analysen for denne delen vil handle om ulike organisering av flyktningarbeidet i de ulike utvalgte kommuner. Videre bør det nevnes at introduksjonsprogrammet er et veldig sentralt tema for koordinering og integrering av flyktninger i kommuner.

Introduksjonsloven med introduksjonsprogram trådte i kraft den 1. august 2003, men har blitt endret en rekke ganger siden. Programmet er et kommunalt tilbud og er en av de to ordningene i [introduksjonsloven](#). Tilbudet er rettet mot nyankommet flyktninger og deres familiegjenforente som har behov for grunnleggende kvalifisering. Videre gjelder programmet for alle voksne mellom 18 og 55 år. De deltar i introduksjonsprogram i kommunen de er bosatt i. Målet er at de skal lære seg norsk og komme raskt ut i arbeid eller utdanning. Et vilkår for å ha rett til introduksjonsprogram, er at man har behov for [grunnleggende kvalifisering](#). Avgjørelsen/vurderingen om hvem som får tilbudet eller får avslag tas av en saksbehandler i kommunen (IMDi, 2016).

Flyktningetjenestens oppgaveportefølje består av flere ansvarsområder. Dette inkluderer bl.a. saksområder som *bosetting, introduksjonsprogrammet, nettverksfremmende aktiviteter, familie - og helse relaterte aktiviteter, integrering- og mangfolds-arbeid, tverrfaglig samarbeid og samhandling*. Avdeling for bosetting/bolig kontor har ansvaret for alt som gjelder med hensyn til bolig anskaffelse for nye flyktninger. Introduksjonsprogrammet avdeling pleier å være en egen avdeling/ansvarsområde for seg selv, som har ansvaret for introduksjonsdeltagere i kommunen. Koordinatoren som også kalles for avdelingsleder for enheten flyktningtjenesten har eget kontor/avdeling og jobber ofte tett med de de to avdelingene i flyktningtjenesten og avdelingslederen på voksenopplæring.

Når det gjelder organisering av samarbeidet for flyktningtjenesten har de utvalgte kommunene organisert det forskjellig. I de fleste kommuner ligger flyktningarbeidet under oppvekstsektoren eller helse og sosial-sektoren i kommunen. Men Evje og Hornnes kommune som har samlokalisert de tre viktigste enhetene for flyktningarbeidet under helse og familie sektoren. De tre viktigste enhetene sammen, vil si norskopplæringen/voksenopplæringen, flyktningetjenesten og introduksjonsprogrammet. For eksempel noen kommuner har introduksjonsprogrammet hos NAV, mens andre har organisert det sammen med flyktningtjenesten avdeling. Det samme gjelder med flyktningtjenesten avdeling, noen kommuner har samlokalisert norsk voksenopplæringen med flyktningtjenesten avdeling, mens i andre kommuner er alle de tre enhetene plassert hver for seg. Forskjellen mellom de ulike

organisering av samarbeid og noen relevante fakta vil bli presentert i tabell 4.2. (Se tabell 4.2).

Tabell 4.2 Organisering av flyktningtjenesten

Kommuner	Type organisering av flyktningtjenesten
Evje og Hornnes	Alle tre viktige enhetene er samlokalisert: Dvs. flyktningtjenesten avd. med FK som lederen og voksenopplæring, nåværende introduksjonsprogram deltagere er 17, og det meste var i 2018 med 48 deltagere. Antall deltagere i voksenopplæring til per feb. 2020 er 49. Dette inkluderer elever fra grunnskole og fra andre kommuner
<i>Mest samlokalisert</i>	
Risør	Alt flyktningarbeid ligger under flyktningtjenesten med FK som lederen og er samlokalisert. Men voksenopplæringen er lokalisert for seg selv med 39 aktive elever på introduksjonsprogrammet per feb.2010 og 82 elever i 2018
Grimstad	Flyktningtjenesten med FK som lederen er samlokalisert med voksenopplæring. Men introprogrammet ligger på NAV. Aktive deltagere i introduksjonsprogrammet per feb.2020 er 101, og var maks 187
Horten	Flyktningtjenesten og FK er plassert på NAV, voksenopplæring er separert med 168 introduksjonsdeltager i 2018
Vennesla	Alle tre viktige enhetene er plassert hver for seg. Hele flyktningtjenesten er under NAV systemet, FK har kontor på rådhuset og voksenopplæringen er plassert for seg selv med 63 aktive elever fra introduksjonsprogram per feb. 2020 og 170-180 på det meste
<i>Minst samlokalisert</i>	

De tre enhetene og måten de er lokalisert er nevnt i tabellen ovenfor, fordi FK jobber ofte mest og tett med dem. I tillegg til de tre enhetene jobber FK også med alle kommunale tjenester, enheter og etater for å integrere og hjelpe flyktninger som kommer ny til kommunen. Det er også verdt å nevne at alle enhetene/stillingene som jobber med flyktningarbeid i en kommune er lønnet av *integreringstilskudd* som kommunene får fra staten når de bosetter flyktninger. Integreringstilskudd fordeles mellom alle enhetene og samarbeidspartnere som jobber med flyktningarbeidet. For eksempel de kommunene som har stillingen for introduksjonsprogrammet eller liknende avdeling for flyktningarbeidet hos NAV, så lønnes de

også fra integreringstilskuddet. Igjen, hvordan enhetene er lokalisert er mest pga. praktiske årsaker, eller politiske avgjørelser som kommunestyret bestemmer.

Organisering av samarbeid i utvalgte kommuner kan ses i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 87). De hevder at *organisering av samarbeidet* er en indirekte måte å påvirke agendasetting og iverksetting på. Det er antagelser at måten samarbeidet organiseres på, vil også påvirke aktørenes strategier og samarbeidsmuligheter. «Institusjoner oppfattes som ulike typer av formelle og uformelle «regler» som influerer, veileder og begrenser deltakernes adferd». Både det teoretisk og empiriske data peker på at hvordan samarbeidet er organisert kan ha direkte eller indirekte påvirkning overfor samarbeidet/koordinering.

Her svarer informantene på hva som kan være forskjellen å ha introduksjonsprogrammet under flyktningtjenesten avd. vs. hos NAV. Forskjellen til dette organisering ble beskrevet som følger av informantene:

«Jeg tror at kanskje brukerne ikke merker noe forskjell. Jeg har selv jobbet i NAV før, jeg synes det var mer byråkratisk, enn det trenger å være. Hos oss har kommunestyre bestemt at flyktningtjenesten skal ikke være under NAV. Min personlig mening er at, jeg ikke ønsker at flyktnings første møte med Norge blir gjennom NAV kontoret. Forskning viser at det gjør egentlig ikke noe forskjell» (Koordinator nr.1).

«Noe som er veldig sentral for flyktningsarbeidet er introduksjonsprogram. Programmet er ett tilbud for alle voksne mellom 18 og 55 år, hos oss ligger programmet på NAV. Så det er ett desentralisert arbeid i vår kommune. Oppgavene ligger under ulike sektorer, men det som heter bosetting og integreringsarbeidet definert til å ligge på flyktningskontoret/flyktningtjenesten avd.» (Koordinator nr.3).

Videre beskriver koordinator 3, at:

Da kan du oppleve sånn at det blir litt fragmentert. Men vi er pliktig til å jobbe sammen for den enkelte bruker. Det er en politisk avgjørelse om hvordan organiseringen av introduksjon programmet blir. NAV er jo delt i to avdeling, en kommunalt og en statlig. Det er bare lokalisering av en sektor, men den skal ikke bety mye, utenom plasseringen og avstanden for brukere» (Koordinator nr.3).

Utsagnene over viser at koordinatorene beskriver forskjellen på organiseringen av flyktningtjenesten ulikt. For eksempel koordinator 1, tror at kanskje brukerne ikke merker noe forskjell. Videre sier han at han har selv jobbet i NAV før, han synes det var mer byråkratisk, enn det trenger å være. Mens koordinator 3, sier at noe som er veldig sentral for flyktningsarbeidet er introduksjonsprogram, hvor programmet er ett desentralisert arbeid i deres kommune. dvs. introduksjonsprogrammet er under NAV. Ifølge koordinator 3, kan en da oppleve sånn at flyktningtjenesten blir litt fragmentert, men ulike enhetene i kommunen er pliktig til å jobbe sammen for den enkelte bruker.

FK samarbeider med alle kommunale tjenester og i tillegg har de kontakt også på nasjonalt nivå som UDI, IMDi, ulike ambassader, politiet, NOKUT. Hvor ofte og hvor intens de samarbeider med ulike aktører varierer etter behov og situasjon. Videre ble det nevnt at noen typer av samarbeidet foregår formell. Men det er situasjoner hvor samarbeidet er mye mindre formell eller helt uformell. Eksempler på uformelle samarbeid kan være avtaler med frivilligheten sentralen, ulike idrettslag, andre typer for fritidsaktiviteter og noen praksisplasser og møteplasser. I noen tilfeller skriver partnere en slags avtale mellom seg, men ikke alltid. Det kom frem at selv om de skriver en avtale for eksempel med idrettslag eller frivillighetssentralen så regnes den ikke som veldig forpliktende avtale. Altså, slike avtaler gjelder så lenge en har lyst eller behov for å delta eller hjelpe til.

I forhold til samarbeidspartnere og hvem FK samarbeider med nevner her informanten følgende samarbeidspartnere:

«Vi jobber med frivillighetens sentrale og ulike idrettslag for å få våre deltagere ut i ulike aktiviteter. Det å være flyktning i vår kommune betyr at vi håper og har en målsetting om at det skal bli ett godt liv for A-Å. Altså, ett liv er jo mer et arbeid, et liv er å bli deltager i sivilsamfunnet for å få ett godt liv. Dermed jobber vi med å få vennekontakter, sørger for å få ulike fritidsaktiviteter til barn og voksne, fordi det er godt for syken og kroppen» (Koordinator nr. 3).

Koordinator 1 og 4 beskriver om deres samarbeidet:

NB: utsagnene fra (FK nr. 4) er beskrevet i preteritum, fordi hun har vært FK fram til 2019.

«Når jeg jobbet med bosetting og integrering av flyktinger, så var det koordinering av på måte alle de kommunale offentlige tjenester i forhold til skole, helse, økonomi, bolig anskaffelser og en del koordinering med frivilligheten/frivillige tjenester som flyktingene kunne bruke på fritiden for å få nettverk og bli kjent og sånt» (koordinator nr.4).

«Vi jobber med veldig mange enheter i kommunene. Det kan være barnevernet, helsestasjon, legetjeneste, psykiske helse og rus, bolignemda, NAV. Vi har kontakt med veldig mange bedrifter når det gjelder praksisplasser, vi har kontakt med IMDi, UDI, ulike ambassader, politiet, NOKUT, veldig mange» (Koordinator nr.1).

Her fremgår det tydelig i utsagnet over – at flyktingekoordinatorerne erfarer at de har mange samarbeidspartnere og en stor kontaktflate. Her samarbeides det med sentrale statlige myndigheter, utenriks tjenesten, politi, helsetjenesten i kommunen og med private bedrifter. Utsagnene fra koordinator 1, 3, og 4 peker på at de jobber med veldig mange enheter i kommunen. Først og fremst samarbeider de med alle kommunale offentlige tjenester, som bl.a. skole, helse, økonomi, bolig anskaffelser og en del koordinering med frivilligheten/frivillige tjenester og ulike idrettslag for å få deltagere ut i ulike aktiviteter.

Koordinator 1, sier at de har også kontakt på nasjonalt nivå som IMDi, UDI, ulike ambassader, politiet og NOKUT. Det ser dermed ut til at mye av rollen og funksjonen til flyktningekoordinatoren handler om å ha løpende kommunikasjon og samordning med et betydelig nettverk av samarbeidspartnere.

Den viktigste samarbeidspartnere ser likevel ut til å være voksenopplæring og NAV. Det er vel naturlig siden mange flyktninger har behov for språkopplæring og at mange kommuner har introduksjonsprogrammet plassert i NAV. Her forteller FK hvilke av samarbeidspartnerne det jobbes tettest opp mot:

«I utgangspunktet jobber jeg mest og tett med avdelingsleder på voksenopplæring. Vi er samlokalisert med voksenopplæring og har møte engang per uke, vi kan egentlig møtes når som helst ved behov. Ellers har jeg/vi faste møter med NAV en gang i måned, hvor vi tar opp de sakene som er mest aktuelle. Med andre samarbeidspartnere har vi faste møte en til to ganger i året, men ved behov så øker vi selvfølgelig antall møter og intensitet for vårt samarbeid» (Koordinator nr. 1).

Koordinator 3 og 4 forteller følgende om de viktigste samarbeidspartnerne:

«Vi samarbeider tett med voksenopplæring som er samlokalisert, tett med NAV, tett med helse, også har vi i tillegg en egen bolig kontor i kommunen, som vi jobber tett med, ukentlig. Vi samarbeider daglig, på telefon, på e-post. Hvor tett og hvor ofte jeg jobber med enkelte enhetene i kommunen er også avhengig av tid og situasjon. Vi jobber veldig tett sammen, jeg som koordinator kan godt dra å vaske en leilighet hvis ikke en av kollegaene mine har mulighet til det» (Koordinator nr. 3).

«De nærmeste samarbeidspartnere var voksenopplæring, der hadde vi møte en gang i måned for å diskutere hvordan vi skulle samarbeide og hvilke tilbud introduksjons elevene skal ha, og sånne ting. Sånn store møter med alle samarbeidspartnere hadde vi kanskje to ganger i året. Ellers hadde vi møter ved behov» (koordinator nr.4).

Som nevnt, FK jobber både formell og uformell med ulike aktører. Her forklarer de følgende:

«Vi jobber både formell og uformell med ulike grupper og enheter for å få til en bedre kvalitet og tjeneste levering overfor flyktninger i vår kommune. Det meste av all livet foregår jo på det uformelle plan, så vi prøver å dytte deltagerne våre i retning av at man skal kunne få muligheter og tilgang til de tjenestene de har. Vi legger til rette så mulig som vi kan, så må innvandrere gripe det selv» (Koordinator nr. 3).

I alle fem tilfellene kom det frem at enheten flyktningstjenesten ofte ledes av FK og dermed også sees som lederen for samarbeidet. Det er ofte de som tar initiativet til å kontakte nye samarbeidspartnere, spesielt de som ble nevnt som uformelle samarbeidspartner. FK hevder også at de har til en viss grad innsikt av samarbeidspartnere/ og deres rolle. Dvs. de vet hvem gjør hva, eller hvem kan gjøre hva. De fleste aktiviteter, utfordringer og saker som gjelder de nye flyktninger i kommune går rett og slett gjennom FK avgjørelser og vurdering først.

Uansett hvilke problemer og utfordringer det måtte være, så tar andre samarbeidspartnere som barnehage, voksenopplæring først kontakt med flyktningsjenesten avdeling. Alle de fem utvalgte kommuner hadde flere ansatte i flyktningsjenesten avdeling. Det er slik at uansett hva det måtte være, så enhetslederen/FK burde vite og høre om en sak. FK med samråd og samarbeid med andre kollegaer i flyktningsjenesten avgjør hvordan de skal løse en sak/utfordring. Eller hvilken enhet de skal kontakte for å løse en utfordring.

Når det gjelder om FK har innsikt av samarbeidspartnere kommer det fram:

«Ja, det vill jeg si. Vi har til en viss grad innsikt av hvem kan gjøre hva. Det å vite om den andre, uansett er jo det viktig til å stille spørsmål, men vi har en åpenhet og vi snakker sammen om ting, men så lenge det ikke går ut over taushetsplikt» (Koordinator nr.3).

«Ja, vi har jo hatt en del sånn tverrfaglig samarbeids møter i kommunen, hvor alle samarbeidspartnere ble kjent med hverandre og fikk vite om hverandres rolle og oppgaver i flyktningsarbeidet. Så det hadde vi jo, både om klare oppgave fordelinger eller rolle fordelinger i samarbeidet» (koordinator nr. 4).

Her viser utsagnene at FK har innsikt til en viss grad av deres samarbeidspartnere når det gjelder ang. hvem gjør hva. Koordinator 3, sier at de har til en viss grad innsikt av hvem kan gjøre hva. Videre mener hun at det å vite om den andre samarbeidspartneren uansett er det viktig til å stille spørsmål. Koordinator 4, sier at de vet hvem gjør hva i flyktningsarbeidet, fordi de har tverrfaglig samarbeids møter i kommunen noen ganger, hvor alle samarbeidspartnere blir kjent med hverandre og får vite om hverandres rolle og oppgaver i flyktningsarbeidet.

I forhold til hvem leder samarbeid, foreslår planer og arrangerer aktiviteter hevder FK at:

«Altså, det er ofte vi som ser et behov, så tar vi det videre med våre samarbeidspartnere og de det gjelder. Når det gjelder møtene med NAV, så kan det gå begge veier, men det er ofte vi, og voksenopplæring som ser, som jobber og har tett kontakt med våre deltagere. Hvis vi merker noe i klassene, og se at det er behov å ta det opp videre på et høyere plan, så bestemmer vi å gå for det» (Koordinator nr.1).

«Jeg gjør alt, det er hovedsakelig meg som arrangerer og innkaller dem i møte, bestiller mat og fikse rom osv.» (koordinator nr.2).

«Hos oss var det NAV integrering avdelingen som har hoved ansvaret. Vi som FK organisert og dokumenterte samarbeidet om hva vi ble enige om» (koordinator nr.4).

På bakgrunn av utsagnene som er nevnt over, kan en forstå at det er ofte FK som tar ansvaret og initiativet til å innkalle/arrangere samarbeidspartnere til møte. Koordinator 1, sier at det er

ofte vi som ser et behov, så tar vi det videre med våre samarbeidspartnere og de det gjelder. Når det gjelder møtene med NAV, så kan det gå begge veier. Det vil si at det er ikke alltid FK som må ta initiativet å innkalle andre til møter, NAV eller evt. voksenopplæring kan også ta initiativet for å innkalle FK til møter. Koordinator 2, hevder at hun gjør alt, det er hovedsakelig hun som arrangerer og innkaller samarbeidspartnere til møte, bestiller mat og fikse rom osv. Koordinator 4, sier også mye av det samme, hun sier at hos oss var det NAV integrering avdelingen/FK som hadde hoved ansvaret. Det er vi som FK organiserte og dokumenterte samarbeidet om hva vi ble enige om osv. Funnet her kan sees som en typisk koordinator rolle, sett i lys av Williams (2012, s. 52): (tabell. 2.1), om roller og kompetanser.

4.3 Flyktningekoordinatorens rolle

Analyse del *tre* til *seks* vil være sentrale temaer for oppgaven. Fordi disse temaene/spørsmålene handler direkte eller indirekte om det som ble beskrevet i del to om grenseoverskridende aktører og ledelse av nettverkssamarbeid (FK i dette tilfellet).

Analysen i *denne delen* vil handle om «FK rolle» i lys av Williams teori om «grenseoverskridende aktører som koordinerer». Rollen til grenseoverskridende aktør som koordinatoren handler om å bringe ulike aktører sammen for å fullføre et prosjekt. De har som hoved oppgaver til å koordinere/organisere arrangementer, aktiviteter som inngår i et samarbeid. De vanlige oppgaver felles for alle koordinatører handler om å håndtere inkluderer å kommunisere med både klienter/forbrukere og teammedlemmer. Koordinatoren skal også overvåke arbeidsprogrammer, ha oversikt over framtidsplaner, holde kontakt med en rekke interessenter og interesser (Williams, 2012, s. 52).

Skirbekk & Tjernshaugen, (2020) beskriver at innen sosiologi og sosialantropologi *rolle* defineres som summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave, stilling eller gruppe i samfunnet. I utsagnene til FK kom det frem at de har som oppgave å se helheten. Dvs. å vite om alle tjenestene som finnes i kommunen, derifra videre å tilby den rette og riktige tjenester til flyktninger. Med andre ord, FK har som rolle/arbeidsoppgave: (a) å vite om alle tjenestene som finnes i kommunen for flyktninger og (b) å kjenne flyktninggruppen slik at de får den rette og riktige hjelp/tiltak. Dette er hva Williams, (2012, s. 66) har påpekt at som koordinator er det viktig å kunne se helheten; «being able to think laterally», “taking a holistic view”, “understanding the big picture” and “strategic thinking».

FK rollen fungerer også som pådriver/lederen av samarbeide for å koordinere offentlig, privat og frivillig innsats/tiltak, sørge for at samarbeidet fungerer best mulig og hindre unødvendig eller dobbelt arbeid. Videre har FK som oppgave til å koordinere, planlegge og arrangere aktiviteter som øker sjansen for en bedre integrering, eller det som er nedtegnet i integreringsprosessen. FK rollen har også det overordnede ansvaret for å implementere statlig/kommunale integreringsprosessen slik at statens/kommunens flyktningpolitikk blir gjennomført. Dette paragrafen forsterker/overlapper med det Williams, (2012, s. 52) i paragrafen ovenfor har nevnt om at: koordinatorene har som hoved oppgaver til å koordinere/organisere arrangementer, aktiviteter som inngår i et samarbeid.

I intervjuene påpekt FK at de også fungerer som rådgiver, faglig ekspert og bidrar med sine forslag og argumenter når kommune styrets vedtar avgjørelse om hvor mange flyktninger de skal ta imot i løpet av ett år. Dette er fordi de er eksperter på sitt fagområde og kjenner til ulike enheten i kommunen og har gode oversikt over hva kommunen har å by, hva som er tilgjengelig og hva må til for å skaffe det som mangles for å bosette et visst antall flyktning. Empiriske data i dette paragrafen kan ses i lys av det (Williams, 2012, s. 80) har påpekt: grenseoverskridende aktører kan hevde seg å omfavne spesialiserte kunnskapsområder, kompetanser og erfaring, spesielt til konteksten de jobber innenfor/innen deres ansvarsområde (Williams, 2012, s. 80).

FK rollen ble beskrevet litt forskjellig under intervjuene, men felles trekk for alle rollene var at de fungerte som «*olje i maskineriet*» for det kommunale tjenesten. Det betyr at rollen i lys av Williams (2012) kan fortolkes som en typisk «*nettverker*» dvs. den som smører samarbeide mellom ulike enheter og samarbeidspartnere mht. koordinering av flyktningtjenesten i kommune. Rolle fungerer også som et «*bindeledd*» mellom det lokale samfunnet og nye flyktninger som kom til kommunen. Dermed er det riktig å kalle FK som «*grenseoverskridende aktør*» som bygger bro mellom lokale samfunnet og flyktninger.

Her vil det være en fordel å nevne kort om de grunnleggende fakta/informasjon om hvordan bosetting og integrering prosessen fungerer. Alle flyktninger med opphold i Norge skal bo i en kommune. Bosetting og integrering av flyktninger er en kommunal oppgave, og kommuner som bosetter flyktninger mottar tilskudd fra staten. Hvert år ber IMDi norske kommuner om å ta imot en bestemt mengde flyktninger. Hvor mange flyktninger IMDi ber den enkelte kommune å ta imot hvert år varier og er basert på et framtidig behov for busetting. Det er Nasjonalt utvalget for busetting som fastsetter dette behovet på bakgrunn av: antall flyktninger som kommer til Norge, flyktning situasjonen i verden, og internasjonale

forpliktelser. Anmodningen er et begrep på antallet flyktninger staten ber en kommune om å bosette. Men det er Kommunene selv vedtar hvor mange flyktninger de skal bosette i løpet av året. I de fleste kommuner bestemmes dette tallet av kommunestyrene (IMDi, 2019).

Som eksempel for året 2020 har IMDi bed norske kommuner om å ta imot totalt 5 120 flyktninger, og 5 350 for året 2019. Til sammen var det 210 kommuner som ble bed om å busette flyktninger i 2019. Videre antall flyktingene er fordelt til kommunene etter et sett med kriterium fastsett av Kunnskapsdepartementet. Kriteriene som legges stor vekt på ved anmodning er bl.a. resultat fra introduksjonsprogrammet over tid, samt muligheter for å få arbeid eller ta utdanning i regionen, kommune sin kapasitet og kompetanse til å sikre godt integreringsarbeid (IMDi, 2019).

Etter at kommune har vedtatt hvor mange flyktninger de skal bosette i løpet av ett år, da planlegger kommunene for bosettingsarbeidet. Bosetting av flyktninger er en oppgave som berører flere kommunale etater og dermed en god planlegging og koordinering sees som viktig og avgjørende for en bedre integrering av flyktninger. Kommunene får ulike tilskudd når de bosetter flyktninger. Jo raskere flyktingene blir selvhjulpne, jo større andel av tilskuddene går rett til kommunen. Kommunen skal ha bl.a. oversikt over antall boliger som er tilgjengelige, kapasitet i flyktingtjenesten og voksenopplæring, kapasitet i barnehage, skole, behovet for arbeidskraft i regionen og muligheter for samarbeid med frivillige organisasjoner om diverse tiltak som kan bidra til å integrere flyktingene i lokalsamfunnet (IMDi, 2019).

I spørsmålet om hvilke roller flyktingekoordinatorer har nevnes det følgende:

«Vi vet at flyktninger ofte kommer med en del traumer i bagasjen, og det krever ekstra ansvar. Siden kommune har sagt og er villige til å bosette flyktninger, så har en plikt å tilby dem et godt liv her i samfunnet. Da er det viktig å ha en koordinator som har den råde tråden, som vet mye om bakgrunnen og vet hvor hvordan han skal håndtere personene videre i samfunnet. Hvis vi gjør en viktig jobb i de første årene, å være en veiviser til samfunnet for flyktingene, så tror jeg at vi kan spare samfunnet for mye penger seinere. Det er en bra og smart investering hvis man ser på helheten og framtiden til det» (Koordinator nr.1).

«Det å ha en koordinator rolle på dette fagfeltet, som sikkert mange andre er nok viktig for å opprettholde arbeidskarakter, for det skal være som du ser i stillingen, pådriver til å få frem, å se til at kommunens flyktingpolitikk blir gjennomført. Så, vi har i kommunen laget en delplan for kommunalt flyktingarbeid i mange-mange år fremover. Slik gjør vi det. Det er i samsvar med erfaringene vi har gjort, og det skal være i samsvar med stats føringene» (Koordinator nr.3).

«Vi arrangerer sosial fest, ikke mye, men absolutt en gang i året her hos oss. Vi kan være det bindeleddet til flyktninger og lokal samfunnet, i en periode til folk klarer seg selv» (Koordinator nr.3).

«Jeg tenker at en stor del av min jobb er å få de som jobber med flyktninger for å samarbeide best mulig, hindre dobbelt arbeid, hindre at en på NAV sier det, helsesøster sier noe annet og skolen det. Sånn at vi tydelig gjør hvem som gjør hva» (Koordinator nr.2).

«Den rollen FK har er å se helheten. Altså det å vite om alle tjenestene som finnes, sånn at man får inn med rette og riktige tjenester til de som kommer, og at man kjenner på måte flyktninggruppen og tjenestene, sånn at de får riktig hjelp for riktig tiltak» (koordinator nr.4).

På bakgrunn av utsagnene over som FK selv gav uttrykk for sin rolle/arbeidsoppgaver, så ser en her at de vektlegger og beskriver forskjellige om deres rolle. For eksempel, koordinator 1, hevder at det er viktig å holde den råde tråden gjennom samarbeidet for å håndtere og veilede flyktningene videre i samfunnet. Koordinator 2, beskriver at hennes rolle er å få samarbeide til å fungere best mulig og hindre dobbelt arbeid. Mens koordinator 3, mener at det er viktig å opprettholde arbeidskarakter, være pådriver og se til at kommunens flyktningpolitikk blir gjennomført og være ett bindeledd til flyktninger og lokal samfunnet i en begrenset periode. En annen koordinator nr.4, mener at det er viktig å se helheten. Det vil si å vite om hvilke tjenester som finnes i kommunen og kjenne målgruppen/flyktninggruppen, dermed å levere den rett og riktige tjenesten til rette person. Uttrykkene fra informantene her ligner også mye med det Williams (2012, s. 52) som har beskrevet ovenfor om koordinatorens oppgaver/roller.

4.3.1 Flyktningekoordinator funksjon

Denne delen av analysen vil gjennomgå FK funksjon i samarbeid. Funksjon betyr virkemåte, oppgave eller rolle. En person som har en viktig funksjon i en organisasjon, har dermed også en viktig rolle for å utføre bestemte oppgaver i sin stilling i organisasjonen (Persvold, 2019).

Williams (2012, s. 30,58) beskriver funksjonen til grenseoverskridende aktører som følgende: en som bygger bro mellom ulike aktører, koordinerer, administrerer og integrerer i grensesnittet mellom ulike aktører, enheter, organisasjoner og deres miljøer rundt. Koordinator funksjonen fungerer også som kontaktperson, arrangør.

Funksjonen til FK ble beskrevet i utsagnene som en avdelingsleder, leder av nettverksamarbeid, integrator, kontaktperson, brobygger, koordinator i avdeling for flyktningarbeidet for å sette ting og aktiviteter i gang, og holde oversikt over den rådetrådet gjennom hele samarbeidet. Koordinatoren er sånn sett den ansvarlige for den faglige arbeidet for flyktningtjenesten for å vareta hele fagfeltet, og se til at hele fagfeltet blir i varetatt i henhold til statlig føring og kommunale vedtak. Det betyr at koordinatoren har det

overordnede ansvaret for å implementere statlig og kommunale integreringsprogrammet/loven. Funksjonen fungerer også som en leder for å legge til rette for godt samarbeid og holde oversikt over nettverket for å få de til å samarbeide og fungere best mulig. Det kom i utsagnene at FK fungerer også som en kontakt person, lille bror og onkel noen ganger for personer som kommer ny til kommunen og har ingen nettverk og kjennskap til systemet. Empiriske utsagn om FK funksjonen overlapper mye med Williams definisjon av grenseoverskridende aktør funksjonen som er nevnt i paragrafen ovenfor. Oppsummert fungerer FK funksjonen:

- En som koordinerer/overvåker og leder hele samarbeidet, har oversikten over utfordringene, legger til rette som godt samarbeid, og sørge for at de arbeidsoppgavene som er delt rund på de ansatte og avdelinger blir utført, har det overordnede ansvaret for å implementere statlig og kommunale integreringsprogrammet/loven.

Når det gjelder hvilke funksjoner flyktningekoordinator ivaretar fremkommer blant annet følgende utsagn fra intervjuene:

«Min funksjon er vel som en leder, integrator, altså en som setter ting i gang, en som rullerer og holder oversikt over den rødetråden gjennom arbeidet» (Koordinator nr.1).

«Jeg tror min funksjon i nettverket er å holde en oversikt, og en innsikt på en måte, å få de til å samarbeide best mulig» (Koordinator nr.2).

«Min funksjon er jo å vareta hele fagfeltet, og se til at hele fagfeltet blir ivaretatt, i henhold til statlig føring og kommunale vedtak. Jeg vill også veldig gjerne se til at de arbeidsoppgavene som er delt rund på de ansatte blir utført. Det er etter hvert en selvfølge, for folk vet hva de skal gjøre» (Koordinator nr.3).

«Kommunale felles mål er hvordan man skal ta imot og integrere flyktninger på en best mulig måte. Som FK blir det jo å lede den prosessen, å legge til rette for godt samarbeid og godt samarbeids klima, og at vi når de målene vi skal. Siden vi har koordinator rolle, så er det ofte vi som leder samarbeidet, innkaller, skriver referat og planer for samarbeidet. Det er rett og slett den koordineringen å lede samarbeidet» (koordinator nr.4).

«Roller min er fagansvar og koordinering, men funksjonen min er jo det at jeg gjør alt ellers også ved behov. Men det jeg gjør best er å være fagansvarlig, jeg er flinkest på veiledning og fordele oppgave» (koordinator nr.5).

På bakgrunn av det som flyktningekoordinatorer selv gav uttrykk for om sin rolle, så ser vi at de vektlegger forskjellige funksjoner. Eksempelvis, koordinator 1, forteller at han er den som holder i den røde tråden, altså holder i trådene og binder sammen alle aktørene som er involvert. Mens koordinator 2, gir uttrykk for at hun holder oversikt. En annen informant

koordinator 3, har tydelig en helhetlig tilnærming, dvs. ivareta hele fagfeltet. Koordinator 4, der igjen, har fokus på å etablere felles mål om hvordan man skal ta imot og integrere flyktninger på en best mulig måte, og videre er hun opptatt av å legge til rette eller stå til tjeneste, dvs. være tilrettelegger. Men den siste vil først og fremst være koordinator og lede samarbeidet. I lys av Williams (2012, s. 58) og (tabell 2.1) ovenfor om roller og kompetanser kan en kjenne igjen alle disse funksjonene.

4.3.2 Flyktningekoordinator mandat

Denne delen av analysen tar for seg *FK mandat*. FK mandat kan sees i lys av Williams (2012) om rolle og funksjonen til grenseoverskridende aktører som er nevnt under temaene rolle og funksjon. Williams, (2012, s. 37): rollen til dedikerte grenseoverskridende aktører i offentlig sektor, multiorganisasjonsmiljøer består av en rekke separerte/distinkt men sammenhengende elementer. Det vil si ulike grenseoverskridende aktører har ofte ulike mandat, men samtidig mye overlappende. Mandatet til FK kan også sees i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 94), som peker på at lederen i et samarbeid har som oppgave til å pleie og vedlikeholde samarbeidet, å ha kontakten ute med samfunnet og andre relevante aktører.

Ingen dager er like for FK hørte jeg gjentatte ganger under intervjuene. FK mandat handler mye om å være fleksibel og tilpasse seg alt etter behov og situasjon. De kan planlegge ting og aktiviteter for morgen dagen, men ofte rekker dem ikke alt de hadde notert å planlagte for dagen. Grunnen til dette ble nevnt fordi de jobber med mennesker med veldig spesielle behov og utfordringer, dermed veldig mye ting/utfordringer dukker opp plutselig hos dem. Generelt prøver og jobber FK å få ting til å bli bedre i samarbeidet og utarbeide tjenester sånn at den blir bedre. Mye av deres mandat og arbeidsoppgaver er rett og slett avhengig av mange andre faktorer som en kan ikke forutsi. Fordi det varierer fra dag til dag, periode til periode, ikke minst mye av det bestemmes også fra forbrukere. Dermed, FK mandat innebærer å være fleksibel og tilgjengelig for all type uforventet utfordringer og problemstillinger. De viktigste mandat som ble påpekt er:

- Ha kontakte med de offisielle i samfunnet og andre avdelinger når det gjelder systemnivå, koordinering av personalarbeid, kontorarbeid, følge opp enkelte flyktninger og familier, ha møter/samtaler med forbrukere og samarbeidspartnere, samle inn samarbeidspartnere, og alt som plutselig kommer inn.

Utsagnene fra FK som beskriver hvilke mandat de har:

«Det er vanligvis personalarbeid, ellers er det å kontakte med de offisielle i samfunnet og andre avdelinger når det gjelder systemnivå, møte virksomheter, prøve å få ting til å bli og utarbeide tjeneste sånn at den blir bedre. Det er vanskelig å si alt, fordi det går fra dag til dag» (Koordinator nr.1).

«Mitt mandat er jo å samle inn gruppen, oppdatere den arbeidsboka som jeg har laget selv hvor man finner alle enhetene som jobber med flyktninger, hva de jobber med og kontakt informasjon, lenken osv. Ellers er det å prate med folk, prøve å finne ut hva som trengs å gjøre, ta imot utfordringer og prøve å gjøre noe med dem» (Koordinator nr.2).

«Jeg skal koordinere kommunens flyktingarbeid. En dag hos meg er aldri lik, jeg har alltid noe å gjøre. Dette var noe som jeg ble veldig klar over når jeg leste/studerte antropologi. Det ubeviste som skjer hverdag rund oss alle, vi kaller det, det drog siste felt, når du er i en jobb, du vet hva du har å utføre, så går du inn på ditt kontor og kan nesten ikke forklare deg selv hva du skal gjøre, du leser e-poster og svarer de ut. Det er oppgaver å ta tak i hele tiden, det er nesten vanskelig å se hva man gjør, fordi at det vanskeligste å snakke om i livet er ofte det som er helt opplagt» (Koordinator nr.3).

«Det meste er å følge opp enkelte flyktninger og familier, ha møter og samtaler med dem og samarbeidspartnere. Også, som nevnt å koordinere arbeidet sammen med andre samarbeidspartnere for å få flyktningene ut i aktivitetene og samfunnet» (koordinator nr. 4).

«Det er veiledning og koordinering av personal, og alt som plutselig kommer inn» (koordinator nr.5).

Flyktningekoordinatorernes utsagn om deres mandat peker også på at de beskriver og vektlegger på forskjellige mandat. Med andre ord, ulike FK forklarer at de har ulike mandat. Koordinator 1, sier at hans mandat er vanligvis personalarbeid, ellers er det å kontakte med de offisielle i samfunnet og andre avdelinger og virksomheter. En annen forteller at hennes mandat er å samle inn gruppen, oppdatere den felles arbeidsboka som hun har laget selv hvor man finner alle enhetene som jobber med flyktninger, hva de jobber med. Mens koordinator 3, sier kort og presis at hennes mandat er å koordinere kommunens flyktingarbeid. En annen koordinator 4, sier at hennes mandat er det meste å følge opp enkelte flyktninger og familier, ha møter og samtaler med dem og samarbeidspartnere. Den siste informant uttrykker at hennes mandat er veiledning og koordinering av personal, og alt som plutselig kommer inn.

4.3.3 Tre viktigste oppgaver en FK gjør

Denne delen vil ta for seg de *tre viktigste oppgaver* en FK gjør. Igjen, ulike koordinatører nevner ulike viktige oppgaver de gjør. Noen av oppgavene de gjør overlapper hverandre og er like, men ikke alle. Følgende viktige oppgaver har blitt nevnt av FK:

- Ha oversikten og holde den røde tråden i samarbeidet, tilrettelegge best mulig for både samarbeid og forbrukere, ta initiativ, samle inn ulike enhetene, lage felles informasjon, redusere linjene/avstanden mellom enhetene, være åpent, være i dialog, vær tilgjengelig, være systematisk og inkluderende.

Fellestrekk for viktige oppgavene FK gjør er hva Williams, (2012, s. 52) har nevnt om typiske oppgaver til en koordinator. Williams har nevnt at de vanlige oppgaver felles for alle koordinatorene handler om å legge til rette best mulig for både samarbeidet og klienter/forbrukere, overvåke og holde oversikt over den røde tråden gjennom hele samarbeidet, arrangere aktiviteter og møter som inngår i et samarbeid.

Utsagnene fra koordinatorene selv om hvilke tre viktigste oppgaver de gjør:

«Det er jo å holde den røde tråden som er å hjelpe folk å integrere i kommune. Det er å finne ut hvordan kommune kan tilrettelegge på best mulig måte. Den andre rollen min er å ta initiativ til å evaluere om noe fungerer, noe som vi vet om, noe som vi har tenkt dyp, om vi kan bruke det i andre sammenhenger. Ellers er det å snakke innvandreres sitt sak egentlig, å representere deres ønsker, deres planer blant samarbeidspartnere» (Koordinator nr.1).

«Jeg tenker det å lage en sånn felles informasjon, sånn at alle kan finne hverandre, med navn, hva de driver med, telefon nr. og mail, sånn at de linjene mellom de blir korte. Andre viktig oppgave er å samle alle samarbeidspartnere en gang i måned for å diskutere og løse utfordringer er også viktig tenker jeg. Den tredje kan være å knytte folk sammen og løse de utfordringene en ser» (Koordinator nr.2).

«Det viktigste oppgave å nå er å ha oversikt over. Når man har den koordinerings rollen så er man som en leder for å drive arbeidet fremover. Og da er det viktig å ha oversikt og jobbe systematisk. Ha oversikt, være systematisk og være inkluderende» (koordinator nr. 4).

På bakgrunn av utsagnene over som flyktningekoordinatorer selv gav uttrykk for om hvilke tre viktigste oppgaver de gjør kan oppsummeres på følgende: koordinator 1, er opptatt av å ha oversikt, kontroll og evt. evaluere hva må gjøres eller forbedres i fagfeltet. Han uttrykker at det er viktig med å holde den røde tråden som er å hjelpe flyktningene å integrere i kommune, å ta initiativ til å evaluere om noe fungerer, og snakke innvandreres sitt sak å representere deres ønsker, deres planer blant samarbeidspartnere. Mens koordinator 2, er opptatt av å bidra mest mulig å tilrettelegge for samarbeidet, samle alle for å gjøre jobben bedre og lettere for alle. Hun tenker at tre viktigste oppgaver hun gjør er å spre/deler informasjon, å samle alle samarbeidspartnere en gang i måned for å diskutere og løse utfordringer, og knytte folk sammen og løse de utfordringene en ser. Koordinator 4, sier at tre viktigste oppgaver for en leder i samarbeidet er å ha oversikt, være systematisk og være inkluderende.

4.3.4 FK rolle og funksjon sett fra deres egne oppfatninger

Denne delen av analysen vil gjennomgå hvordan FK oppfatter/beskriver viktigheten av deres rolle og funksjon. FK hevder og oppfatter deres rolle og funksjon veldig viktig. Grunnen til dette ble påpekt at de ser, opplever og er vitne til de behovene og utfordringene som nye flyktninger har. Det kom veldig klart og gjentatte ganger at flyktninger som kommer ny til en kommune trenger utrolig mye hjelp i starten/ noen år for å bli kjent med systemet, ble inkludert og integrert i det lokale samfunnet. Alt er nytt for de, det vi lærer i mange år, må de lære på to-tre år. Pluss at språket, kulturen og systemet er også helt nytt. Som det er allerede nevnt ovenfor at flyktningene er beskrevet som en veldig særegen/spesiell gruppe mennesker med spesielle behov og utfordringer. Dermed hevder FK at deres rolle og funksjon er både viktig for flyktninger som får bedre mulighet og bedre tilgang til tjenester, men også at deres rolle og funksjon er viktig for integreringsprosess, samt å spare samfunnet penger i fremtiden.

Utsagnene for denne delen kan ses: (a) i lys av Head and Alford (2015) det som de kaller for komplekse og u håndterlige problem eller såkalte «wicked problems». Det betyr at sett fra Head and Alford (2015) fenomenet flyktning/integrering er av type «wicked problems» med ukjent problemdefinisjon og ukjente løsninger. For å løse slike utfordringer er det nødvendig for utstrakt læring, diskusjon og nettverkssamarbeid. Dermed FK rolle og funksjon er viktig og nødvendig for å kunne løse deler av «wicked problems». (b) viktigheten av FK rolle og funksjon kan også ses i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 77-78) hvor de hevder at rolle og funksjonen til ledelse av samarbeid er viktig å knytte sammen mer eller mindre uforenlige organisasjoner og organisasjonsprosesser i et fungerende nettverk. Ledelse i nettverket er like viktig som selve nettverket hvis det skal komme noe ut av nettverkssamarbeidet.

Utsagn fra FK om hvor viktig de oppfatter deres rolle og funksjon i samarbeidet:

«Ja, som nevnt flyktninger som kommer ny trenger noen til å hjelpe dem med i en begrenset periode. De har store utfordringer og behov for hjelp. At en avdeling eller en person kan ta seg dette ansvaret er kjempeviktig» (Koordinator nr.1).

«Jeg synes jo at rollen min er ganske viktig egentlig. Jeg synes at det er viktig at noen holder den råde trådet for at integreringsarbeidet skal fungere på en best mulig måte. Alle kommuner skal jo ha overgangsplaner for de som bor der, fra barnehage, til barneskole, til ungdomsskole osv. Å lage en plan og opplegg for flyktningene er jo også det samme. Man må jo ha en plan og opplegg for at de skal lære seg norsk og komme seg på skolen, for det er helt ubrukelig utenom» (Koordinator nr.2).

«Jeg ser på flyktninger ikke som sosiale klienter, ikke som arbeidssøkende, ikke som studenter og sånn kan du fortsette. Jeg ser på en flyktning som kommer til Norge, hvis ditt hjemland ikke kunne beskytte» (Koordinator nr.3).

«Vi er jo et bindeledd inn til lokalbefolkning. Flyktningene kan nå sine saker i kommune, fylke eller staten via en FK. Det å være ett nettverk, til nettverket fungerer selv, med andre ord overgang fasen» (Koordinator nr.3).

Flere av utsagnene over vitner om at flyktekoordinatorerne selv mener de har en viktig rolle i å hjelpe flyktninger i en vanskelig overgangsperiode. Dette er fordi de ser og har erfart at flyktningene som kommer ny har masse utfordringer og behov for å hjelpes hvis de skal inkluderes i samfunnet og arbeidslivet. De peker også at samarbeidet og dets resultat blir ikke det samme uten at en koordinerer og holder oversikt over. Videre ser FK på sin egen rolle heller ikke som sosialarbeider, slik koordinator 3 uttaler. Her ser det ut til at det å ivareta asylinstituttet i seg selv er viktig, både for enkelte flyktning og samfunnet.

4.3.5 Oppfatter samarbeidspartnere FK rolle og funksjon som viktig?

Denne delen vil ta for seg det som *FK selv* har oppdaget, opplevd eller har sett og hørt om hvordan deres samarbeidspartnere oppfatter FK rolle og funksjon i samarbeid. Med andre ord, dette er ikke hva samarbeidspartnere har svart på, men hvordan FK selv føler og beskriver hva deres samarbeidspartnere tenker og oppfatter om deres rolle og funksjon i samarbeidet.

Fem av fem koordinatorerne hevder at deres samarbeidspartnere ser på deres rolle og funksjon som viktig eller ganske likt. *Fem av fem* utvalgte koordinatorerne hadde fått direkte eller indirekte positive tilbake meldinger om at de gjør en viktig jobb, at funksjonen er viktig for hele samarbeidet. Dette er hva de har hørt/merket at deres samarbeidspartnere er fornøyde og har sagt mye positive ting om hvor viktig rolle de har i en slik fagfelt. Grunnen til at samarbeidspartnere ser på FK rolle og funksjon ble nevnt at de ser og opplever at FK bidrar mye i samarbeidet på ulike måter og nivåer. Uten FK ville verken samarbeidet og tjenestelevering overfor flyktninger vært det samme. En må koordinere en slik arbeid, og hvis ingen gjør det blir det vanskeligere for alle involverte. Utsagnene for denne delen kan også ses (a) i lys av Head and Alford (2015) det som de kaller for komplekse og u håndterlige problem eller såkalte «*wicked problems*». og (b) viktigheten av ledelse i samarbeid (Røiseland & Vabo, (2016, s. 77).

Dette var ikke lett for FK til å svar nøyaktig hva andre tenker om deres rolle og funksjon. Dermed er det gjort en egen analysedel «*del seks*» hvor fem informanter som samarbeider med koordinatoren skal svare på viktigheten av FK rolle og funksjon i samarbeidet.

Utsagn fra FK om deres samarbeidspartnere oppfatter FK rolle og funksjon som viktig:

«Ja, jeg tror det. Jeg tror hvis stillingen min forsvant, så ville det gå en stund, så ville det dukke opp utfordringer og da kommer de til å si, åh, vi må jo ha noen som for tak i dette. Med andre ord, de oppfatter min rolle som viktig når de trenger meg, men ellers tror jeg ikke de tenker at det er viktig til hverdagen» (Koordinator nr.2).

«Ja, altså koordinator funksjonen er vel den stillingen som ville gått sist ut, hvis noe skulle legges ned. Fordi man vet det er den som til syvende og sist tar avgjørelsen for faglig utvikling» (Koordinator nr.3).

«Ja, jeg tror de ser det som viktig. Jeg tror de hadde blitt veldig frustrerte, alle de forskjellige tjenestene og samarbeidspartnere, hvis det ikke var noen som koordinerte det. Da hadde det blitt full frustrasjon om hvem er ansvarlig for hva, og hvem skal gjøre hva» (koordinator nr. 4).

Alle tre utsagn over bekrefter/påpeker at samarbeidspartnere oppfatter FK rolle og funksjon som viktig i samarbeidet. Mer presis forklarer koordinator 2, at samarbeidspartnere oppfatter hennes rolle og funksjon som viktig når de trenger henne, men eller ser de kanskje ikke det som viktig på hverdagen. Mens koordinator 3, sier at hennes funksjonen er vel den stillingen som ville gått sist ut, hvis noe skulle legges ned. Dette peker på hvor viktig alle i samarbeidet ser hennes rolle. Den siste koordinatoren tror at alle samarbeidspartnere hadde blitt veldig frustrerte hvis det ikke var noen som koordinerte arbeidet. Da hadde det blitt full frustrasjon om hvem er ansvarlig for hva, og hvem skal gjøre hva. I sum viser det seg at FK selv har oppdaget, opplevd eller har sett og hørt at deres samarbeidspartnere oppfatter FK rolle og funksjon som viktig i samarbeidet. Dette er hva Head and Alford (2015): (Røiseland & Vabo, (2016, s. 77) ovenfor har påpekt/bekrefter om hvorfor ledelse i samarbeid er viktig.

4.3.6 Hvordan bidrar FK til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger?

Som nevnt tidligere at FK leder samarbeidet og sørger for at flyktningarbeid og integrering går i riktig retning/ i samsvar med statlig føringer og kommunale integreringspolitikk. Ofte får de informasjon via andre samarbeidspartnere hvis det dukker opp noen utfordringer, og da er det igjen koordinatorens ansvar for å ta det videre. FK ble også nevnt som en familiemedlemmer for flyktninger som fikser og ordner ulike utfordringer og problemer knyttet til de enkelte flyktning. Videre bidrar FK for integrering ved å være som en bro/mellomledd mellom det lokale samfunnet og flyktninger. Noen av de utvalgte FK nevnte også at de arrangerer minst en gang i året en stor samling med ulike aktiviteter og mat tradisjoner for at det lokale samfunnet og flyktninger blir kjent med hverandre å finne seg venner og nettverk. Videre bidrar de ved å åpne og vise ulike veier og muligheter som finnes i det lokale

samfunnet, øker sjansen for muligheter å få venner, nettverk og dermed for en bedre integreringsprosess.

Data for denne delen kan sees i lys av Williams, (2012, s. 32, 52) som en «typisk koordinator». Det betyr at koordinatoren bidrar til samarbeidet med å støtte og legge til rette for et bedre samarbeid ved å samle ulike aktører sammen får å løse/diskutere felles mål og utfordringer. Koordinatoren bidrar også å være en som bygger bro mellom ulike aktører og smøre samarbeidsprosessen. Utsagnene kan også sees i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 76) som hevder at samarbeidet skjer ikke av seg selv, ledelse er fremstilt som en forutsetning for at det skal komme noe ut av samarbeid.

Utsagn fra koordinatorene om hvordan de bidrar til samarbeidet og integrering:

«Ordet integrering betyr jo inkludering. For å ta et godt eksempel, hvis 10 mennesker står og holder hverandre i ring, så kommer det inn en fra skoen og ser på ringen. Vil da ringen åpne for å slippe inn den ellefte? Er det inkludering? Ja! Det er ett eksempel. Fordi inkludering er veldig to veis, et aktivt ord for den som kommer inn og den som er til stede. Integrering er å ta vare på det som er verdi for deg, å holde på dine verdier, men lære det nye» (Koordinator nr.3).

«Jeg tenker hvis du klarer å lokalisere de punktene der det går i trøtt, der man ser behov for bedresamarbeid, og så ta det opp med de det gjelder. Det kommer ingen godt av bare å komme med forslag eller lage plan for et samarbeid uten å fullføre den» (Koordinator nr.1).

«For det første så svarer jeg ja på alle brevene fra staten og alle andre samarbeidspartnere. Ellers er det jo bosetting som er vårt mandat, og integrering skjer i samarbeid med de andre og frivillige organisasjoner» (Koordinator nr.3).

«Jeg bidrar med å få nettverket til å fungere bedre, slippe dobbeltarbeid, lever bedre tjenester overfor flyktninger og redusere lekkasjene på frustrasjon rundt ting i samarbeidet» (Koordinator nr.2).

«Som koordinator er det å lede den prosessen, ha oversikt over og passe på at de følger det de skal, hvor vi er i forhold til målsettingen» (koordinator nr. 4).

Informantene over beskriver forskjellig når det gjelder hvordan de bidrar til samarbeidet. Oppsummert bidrar FK på følgende måte: en sier at hun bidrar til å få nettverket fungere bedre, slippe dobbeltarbeid, lever bedre tjenester overfor forbrukere, redusere lekkasjene rundt samarbeidet. en annen sier at han bidrar med å lokalisere og finne ut hva som fungerer og ikke fungerer, så å ta det opp videre med de det gjelder. Koordinator 4, sier at hun bidrar til å lede samarbeidsprosessen med å ha oversikten og passe på at de arbeidsoppgavene som er tildelt ulike enheter blir fullført mht. målsettingen som er integrering av flyktninger.

4.3.7 Hvordan koordineres innsatsen/arbeidet for flyktninger?

Alle fem utvalgte FK nevnte at koordinering av innsatsen/arbeidet for flyktninger skjer gjennom tillit. For det motsatte er jo mistillit. Da går jo i hvert fall ikke å samarbeide. Videre hevdet FK at de har egentlig ikke mye formell makt til å koordinere samarbeidet. Dermed det meste av samarbeidet må skje gjennom tillit. Tillit er påpekt som kjempeviktig og helt avgjørende for å kunne koordinere samarbeidet. Mye av koordineringen for arbeidet skjer gjennom den tverfagligteam som ledes av FK hvor alle samarbeidspartnere samles og diskuterer ulike problemstillinger og utfordringer. Gjennom de møtene/samlingene personer fra ulike enheter får også sjansen til å bygge relasjon og tillitt. På denne måten kan FK koordinere arbeidet delvis gjennom relasjon og delvis gjennom tillitt. Informantene påpekte også at tillit må eksistere på alle nivåer av samarbeidet. Det vil si mellom ulike avdelinger, på individ nivå som inkluderer ledere, ansatte, men også forbrukere/de enkelte flyktningene.

Empiriske utsagnene i denne delen kan sees i lys av Williams, (2012) som handler om hvordan grenseoverskridende aktører leder nettverks liknende samarbeid *gjennom relasjon*. Mer presis likner utsagnet under med funksjonen til «fortolkeren/kommunikatoren» som fungerer en som har: forståelse for de mange aktørene som inngår i samarbeidet, har evne til å skape tillitt og mellommenneskelige bånd basert på gjensidige tillitsforhold, medvirke til å etablere infrastruktur som understøtter oppbygging av samarbeidende miljøer, forhandler og medierer mellom ulike kulturer (Williams, 2012, s. 42-43).

Ulike FK forteller ulikt når de gjelder hvordan de koordinerer arbeidet gjennom tillitt. For eksempel koordinator 2 og 4, beskriver at:

«Jeg tror jeg gjør ganske mye gjennom det med tverfagligteam en gang i måned. Jeg tror mest skjer der, pluss at nå har jeg hold på en stund og folk vet om meg og at de kan bare kontakte meg ved behov. Jeg har ett åpent dør til alle samarbeidspartnere, jeg sier ja og tar imot alle henvendelser. Jeg prøver i hvert fall, sånn de opplever meg en positive støtte del i samarbeidet» (Koordinator nr.2).

«Jeg tenker å bygge relasjoner og tillitt er veldig viktig. Hvis jeg har en lederstil i samarbeidet med andre, og hvis jeg skal si på måte at jeg kan mest og jeg vet mest, å bruke den makten jeg har, så blir det negativt tenker jeg» (koordinator nr. 4).

Mens koordinator 3, sier at hvis kommunen tar imot flyktning, så er de lovpålagt å forvalte både sosialtjenester og introduksjonsloven. Det betyr at det er egentlig kommunens og ulike enheter i kommunen som har ansvar og må sørge for å koordinere tjenester for flyktninger.

«Det er ikke lov pålagt å drive et flyktningarbeid i kommunen. Det som er lovpålagt, er de generelle tingene som gjelder for skoleloven og helseloven. Hvis du tar imot flyktning, så er du lovpålagt å forvalte sosialtjenester for alle i byen, og du er lovpålagt å forvalte introduksjonsloven» (Koordinator nr. 3).

4.3.8 Hvor mye formell makt og autoritet har FK?

Når det gjelder om FK har makt eller ikke, bør begrepet makt eller formell makt presiseres. Fordi makt og ansvar i dette tilfellet henger sammen. Dermed påsto *fire* av *fem* FK at de har en viss form for makt innen visse ansvarsområder og visse rammer, men selvfølgelig det er ikke fryktelig mye. Det ansvaret FK har kan brukes i noen tilfeller som makt. For eksempel å si ting veldig tydelig hvis man er imot, å kjære gjennom og ta beslutninger hvis ikke de ser noen løsning. Gode argumenter og gode forklaringer ble også påpekt som en form for makt, for da vil mange eller noen høre etter. Oppsummert kan en si at FK som leder har muligheten til å bruke makt innen visse ansvars områder/rammer hvis de må, men de meste av samarbeidet og koordinering skjer gjennom tillitt, dialog, og relasjon. Koordinatorene påpekte også at de har mye *autonomi* og selvstendighet på jobben sin. De selv kan bestemme hva de skal bruke arbeidsdagen/tiden sin på. Noen ting er de lovpålagt å gjøre, men ellers kan de godt ta seg en dag fri eller hjemmekontor arbeid, uten at de må spørre noen om.

Empiriske data her ligner med det Williams, (2012, s. 53) har påpekt om koordinatoren. Han sier at koordinatoren har ikke formell makt, men koordinatoren i et nettverkssamarbeid befinner seg i sentrum av kommunikasjon/informasjon. Dermed å være i sentrum av kommunikasjon/informasjon hevdes å være krevende, men samtidig en sentral kilde til makt.

Utsagn fra koordinatorene ang. hvor mye formell makt de på jobben:

«Koordineringen skjer gjennom tillit, men det er også lite gran økonomi. Enkelte ting kan vi bidra med direkte, de pengene er kommune sine penger, men selvfølgelig mye av det kan jeg bestemme hvordan det skal brukes til» (Koordinator nr. 1).

«Nei, jeg har jo ikke det, til syvende og sist, men jeg må få de på høyere nivå til å stille bak ved behov. Jeg har kort vei til makten/ordføreren» (Koordinator nr.2).

«Ja, jeg har makt innen visse rammer. Makt er jo å ha ansvar. Ansvar og makt henger sammen. Innen visse ansvar området har jeg makt og myndighet» (Koordinator nr. 3).

«Ja, man har muligheten til å bruke makt. Hvis man har en koordinator eller leder funksjon har man mulighet til å kjære gjennom og ta beslutninger hvis man er veldig uenige. Det kan være nødvendig noen ganger, hvis man må ta beslutning» (koordinator nr. 4).

Utsagnene over viser at tre av fire informanter sier at de har en viss form for makt innen visse rammer og ansvarsområder. Mer presis sier koordinator 1, at koordineringen skjer gjennom tillit, men det er også lite gran økonomi. Det betyr at som FK/enhetsleder kan de bestemme hva og hvordan pengene fra flyktingtjenesten budsjettet skal brukes. Mens koordinator 2, sier at hun har ikke makt, til syvende og sist. En annen koordinator sier at makt er jo å ha ansvar. Ansvar og makt henger sammen. Innen visse ansvar området har jeg makt og myndighet. Den siste informanten sier at som koordinator eller leder funksjon har man muligheten til å bruke makt. Makt her pekes/betyr den avgjørelsen og beslutningen en leder gjør. Med andre ord, makt pekes på når en leder kjører gjennom og tar beslutninger hvis en er veldig uenige, og det kan være nødvendig noen ganger hvis man må ta beslutning sier FK 4.

Alle koordinatorene hevdet at de har mye autoritet på jobben. Stort sett kan de selv bestemme hva deres arbeidsdagen og aktiviteter skal brukes til. Som eksempel på det, kan vi se på utsagnene fra koordinator 2 og 4, under:

«Jeg har mye autonomi og selvstendighet på jobben min. Jeg kan selv bestemme hva jeg skal bruke arbeidstiden og dagen min på» (Koordinator nr.2).

«Jeg tenker man har veldig mye frihet til å legge opp arbeidsdagen selv og prioritere hva man skal gjøre. Men noen ting er man lovpålagt å gjøre» (koordinator nr. 4).

4.3.9 I hvilken grad kan en FK øke sjansen for en bedre integrering av flyktninger?

Fire av fem FK hevder at deres rolle og funksjon bidrar/øker sjansen til en bedre integrering. En av fem hadde ikke et klart svar på det. Grunnen til denne påstanden kan knyttes til allerede nevnte temaer/ årsaker om viktigheten av FK rolle og funksjon i flyktingarbeidet og samt i samarbeidet. Som nevnt tidligere at funksjonen fungerer og «smører» samarbeidet og alle kommunale tjenester for å integrer flyktninger raskest og på en best mulig måte. Videre fungerer FK funksjonen også som et «bindeledd/brubygger» mellom flyktninger og den lokalsamfunnet som åpner mange veier og muligheter for en bedre integrering.

I utsagnene kommer det også tydelig at integrerings prosessen skjer ikke like effektiv uten at en person får det overordnede ansvaret til å koordinere dette arbeidet. Da er det en tendens til at alle samarbeidspartnere sitter hver for seg på sitt kontor i ulike hjørner. Dette har bl.a. Vennesla kommunen opplevd og har empiriske erfaring at det er stor forskjell å ha FK enn å ikke ha. Det er så mye med de ikke norsk fødte personer hørte jeg flere ganger under

intervjuene. De har problemer og utfordringer som ingen av samarbeidspartnere alene kan løse/håndtere på en riktig måte. Dermed hevder FK at de som viser veien til ulike muligheter i lokale samfunnet, passer på at flyktningene får det de har rett og krav på, øker sjansen for en bedre integrering. Fordi uten koordinering eller en slik funksjon går ikke integreringsprosessen bedre heller, hevdet koordinatorene.

Empiriske funn her kan ses (a), i lys av Head and Alford (2015) at fenomenet flyktning er av type komplekse og u håndterlige problem eller såkalte «*wicked problems*», dermed er det behov for å bringe sammen ulike organisasjoner, kompetanser for å kunne løse problemene. (b), i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 81,77) kommer det klart og tydelig til uttrykk et iboende behov for en eller annen form for formell leder eller ledelse i samarbeid. Ledelse i samarbeid hevdes å være like viktige som selvet samarbeid, hvis det skal komme noe godt av det. Dermed FK i dette tilfellet som koordinere og leder samarbeidet kan være til hjelp/øke sjansen for en bedre integrering av flyktninger.

FK ble spurt om de øker sjansen for en bedre integrering av flyktninger i kommune:

«Ja, jeg tror det hvis vi ser på helheten. Vi jobber med mennesker som ikke kan systemet, språket, og har ingen nettverk. Hos oss er vi litte gran foreldre, litte gran store bror, store onkel. Så, vi har den rollen med å ha litt oversikt, selv om vi er klare at dette er voksne folk som har eget ansvar for sitt liv. Men vi vet de må starte et helt nytt liv her, og da trenger de litt hjelp. Jeg synes en koordinator rolle er veldig-veldig viktig vis man har klare oppgaver og ansvar for den» (Koordinator nr. 1).

«Ja, jeg tror jo det selvfølgelig. Ikke på det jeg gjør, men at jeg kan sette fokus på og lage system og rutiner på en del ting. Jeg tror det blir lettere å bli integrert med å ha en FK i kommunen vs. det å ikke ha. Fordi vi gjør en jobb som blir lettere å bli integrert. Jeg tror at FK øker sjansen for både integrering og kvaliteten for tjeneste levering overfor flyktninger. At en lager ett system som gjør at flyktningene blir informert om de muligheten og fritidsaktivistene som kommunen tilbyr til de, å hjelpe de med å få dem inn i aktivitetene betyr mye for integreringen, det å være innenfor eller utenfor tenkte jeg. Ting skjer ikke av seg selv, jeg tror at noen må dytte de» (Koordinator nr.2).

«Ja, absolutt! En FK om det er meg eller en annet, men en FK har ansvar for å se til at flyktninger blir integrert i stor grad. Så, jeg tror å ha en koordinator som er utadvendt, initiativtager øker absolutt sjansen for en bedre integrering av flyktninger. Vi åpner muligheter, gir informasjon ut i samfunnet via ulike media og arrangementer. Vår rolle som flyktningkontor er å vise vei inn i lokal samfunnet, men vennskap er jo alltid på individ nivå, det kan du ikke bestemme, det må oppstå i møte imellom. Så, jeg håper vi skaper den muligheten» (Koordinator nr.3).

*«Ja, jeg tror i hvert fall at det er en stor fordel for at man sikrer god integrering. Fordi ellers hvis man ikke har en koordinator så blir det veldig tilfeldig. Hvis ikke man har denne funksjonen som koordinerer og viser flyktningene veien inn til muligheter som finnes, og hva man må for å integreres, så blir det vanskelig tenker jeg. Integrering går jo to veier, men uten koordinering blir det veldig tilfeldig»
(koordinator nr. 4).*

På bakgrunn av det som flyktningekoordinatorerne selv har sagt, viser det at alle informantene påstår at deres rolle og funksjon bidrar til en bedre integrering av flyktninger. Dette kan ses i lys av den jobben og rollen de gjør i samarbeidet. Koordinator 1, sier at hans rolle og funksjon bidrar til bedre integrering hvis vi ser på helheten. Dette er fordi de jobber med mennesker som ikke kan systemet, språket, og har ingen nettverk, hvor FK fungerer som litte gran foreldre, litte gran store bror og store onkel noen ganger. Koordinator 2, sier at ja, selvfølgelig. Ikke på det jeg gjør, men at jeg kan sette fokus på og lage system og rutiner på en del ting som blir lettere å bli integrert. Koordinator 3, sier ja, hennes rolle som FK bidrar absolutt for en bedre integrering. Videre sier hun at en FK om det er meg eller en annet, men en FK har ansvar for å se til at flyktninger blir integrert i stor grad. Dermed påstår hun at å ha en koordinator som er utadvendt, initiativtager øker absolutt sjansen for en bedre integrering av flyktninger. Den siste informanten forsterker denne påstanden. Hun sier at ja, hun tror i hvert fall at det er en stor fordel å ha en FK, for da sikrer man en god integrering. Fordi ellers hvis man ikke har en FK så blir det veldig tilfeldig å bli integrert i samfunnet og arbeidslivet.

4.4 Tre viktigste verdier og kompetanser

Denne delen av analysen vil gjennomgå *tre* viktigste verdier og kompetanser en effektiv koordinator bør ha med bakgrunn i flyktningekoordinatorernes egne erfaringer. Med andre ord, denne delen vil presentere de tre viktigste verdier og kompetanser som er nevnt i utsagnene for å være viktigst innen FK yrke (se tabell 4.3).

Tabell 4.3 Tre viktigste verdier

Viktige verdier	Beskrivelse
Tillit er nevnt i fem av fem tilfellene	Tillit er alt og avgjørende, tillit handler om å ha gode samarbeidsrelasjoner, å stole på hverandres kunnskap, vilje, motiv, kompetanse, argumenter, og å holde avtaler og følge opp planer som er bestemt,
Kommunikasjon er nevnt i fire av fem tilfellene <i>«Kommunikasjon og tillit som to viktigste verdi i samarbeid»</i> (Røiseland & Vabo, 2016, s. 78, 80).	Kommunikasjon er også helt sentral og kjernen til å drive samarbeidet, man må ha en bra kommunikasjon mellom alle ansatte, samarbeidspartnere på ulike nivåer og med alle som er involverte <u>Kommunikasjon og tillit mellom deltakerne er de to viktigste verdiene som svært ofte blir nevnt i en samarbeidsprosess.</u> <u>Kommunikasjon mellom deltakerne oppfattes som en grunnleggende forutsetning for samarbeid, tillit mellom deltakerne er grunnleggende for å lykkes i enhver form for samarbeid</u>
Respekt/anerkjennelse er nevnt i tre av fem tilfellene <u>Respekt/anerkjennelse er også nevnt som viktige verdier hos både Williams 2012) og (Røiseland & Vabo, 2016)</u>	Respektere og anerkjenne er også nevnt som ganske viktige som handler om å godta/anerkjenne folk/individer slik de er, der de er, den evnen og kompetansen de har, respekt er et ord som en kan merke det på veldig mange forskjellige måter <u>Grenseoverskridende aktører/lederen i nettverkssamarbeid må ha egenskaper og kompetanser til å respektere og anerkjenne ulike organisasjonskulturer, interesser, ulike personligheter og aktører som er involvert i samarbeidet, ellers kan dem ikke være som leder/brobygger i nettverksliknende samarbeid</u>
Solidaritet er nevnt i en av fem tilfellene	Solidaritet i et samarbeid er også viktig, fordi det handler om et felles prosjekt hvor alle bør bidra med og samtidig tenke og ha solidaritet med hverandre for å kunne fullføre felles prosjektet/målet
Ærlighet, vennlighet og åpenhet er nevnt i en av fem tilfellene	Siden FK jobber med mennesker fra så mange forskjellige kulturer, religion og verden del, da er det viktig å ha ett åpen syn for menneske å møte de på et skikkelig liv, med høflighet, åpenhet og vennlighet

Solidaritet, ærlighet, vennlighet og åpenhet er også nevnt som viktige verdier både i (Williams 2012) og (Røiseland & Vabo, 2016). Men, Williams (2012) og Røiseland & Vabo, (2016, s. 78-80) har nevnt at de tre viktigste verdier i et samarbeid er kommunikasjon, tillit og behovet for felles mål. Definisjon av tillit i lys av (Røiseland & Vabo, (2016, s. 80):

«Tillit handler om de forventningene deltakerne har til det samarbeidet de engasjerer seg i – og om de andre deltakernes fremtidige adferd for å imøtekomme disse forventningene. Tillit er antakelsen om at den investeringen du gjør nå, vil bære frukter i fremtiden - og en tro på at de øvrige deltakerne vil bidra til dette gjennom samarbeidet»

Tre utsagn fra informantene som beskriver tillit i samarbeidet på følgende måte:

«Tillit handler om at man skal kunne stole på at de i andre avdelinger gjør det de kan for å levere et godt arbeid. Det innebærer at man håper på at den andre partneren kan gjøre jobben på en god måte. Det å stole på andres argumenter og kunnskap innebærer også å ha tillit» (Koordinator nr. 1).

«Tillit er å ha troen, stole på, at det jeg sier eller foreslår er ikke for gøy liksom, men at de har tillit for at vi gjør det bedre etterpå» (Koordinator nr. 2).

«Tillit handler om at man har gode samarbeids relasjoner, at man vet hva andre bidrar med, og at man er trygg på at folk gjør sitt beste og at man har det beste meningen av det man gjør. Tillit handler om at man holder avtaler og følger opp planer som er bestemt, at man stoler på hverandres vurderinger og hverandres kompetanse» (koordinator nr. 4).

FK definere tillit i samarbeidet ganske likt som det Røiseland & Vabo har definerer over.

Koordinator 1, sier at tillit handler om at man skal kunne stole på at de i andre avdelinger gjør det de kan for å levere et godt arbeid. En annen koordinator sier at tillit er å ha troen, stole på, at det hun sier eller foreslår er ikke for gøy liksom, men at andre samarbeidspartnere har tillit og troen for at de gjør det bedre etterpå. Den siste informanten beskriver at tillit handler om at man har gode samarbeids relasjoner, at man vet hva andre bidrar med, og at man er trygg på at folk gjør sitt beste og at man har det beste meningen av det man gjør.

Herunder uttaler FK om *tre viktigste verdier* innen FK stillingen:

«Tillit er med, ellers anerkjennelse er også en stor verdi for meg. Det å anerkjenne folk der de er, er kjempeviktig. Den tredje verdien er respekt» (Koordinator nr. 2).

«Tillit, jeg vil si en stor verdi er vennlighet og åpenhet. Møte et annet menneske på et skikkelig liv, med høflighet, åpenhet og vennlighet. Så ærlighet, vennlighet, åpenhet og tillit er de viktigste verdiene i denne stillingen» (Koordinator nr. 3).

«Tillit og kommunikasjon er viktige faktorer. Ellers er det solidaritet med hverandre er også viktig tenker jeg. I tverrfaglig samarbeid så er det viktig at man har solidaritet med hverandre for å kunne fullføre felles målet og de planene man er har blitt enige om» (koordinator nr. 4).

Alle tre utsagnene over nevner tillit som den viktigste verdi i samarbeid. Ellers nevner ulike informanter litt ulikt om de to andre verdier. For eksempel, koordinator nr.2, nevner tillit, anerkjennelse og respekt som tre viktigste verdier. Mens koordinator nr.3, nevner tillit, vennlighet og åpenhet. Den siste informantene nevner tillit, kommunikasjon og solidaritet som tre viktigste faktorer for nettverkssamarbeid. Resultatene fra de tre utsagnene over er også forklart og vist i (tabell 4.3). (se tabell 4.3).

4.4.1 Hvordan bygger FK tillit i deres samarbeid?

Siden samarbeidet/koordinering er helt avgjørende av å ha nok tillit mellom alle partene på ulike nivåer, bruker koordinatorene egne taktikk og teknikk for å bygge eller vedlikeholde tillits nivået som trengs. Ulike FK bruker ulike teknikker og strategier for å bygge tillit. Flere faktorer spiller rolle når de skal bygge tillit mellom deltakerne. Faktorer som sees viktige her er bl.a. personlig egenskaper, erfaringer på feltet, kjennskap og nettverk i den kommunen de jobber i, antall år de har jobbet i en kommune og ikke minst hvor stor kommune er. Videre ble det også nevnt at det er en tendens til å bli lettere og bedre kjent med ulike aktører i små kommuner, men den er ikke avgjørende. Eget initiativ, motivasjon og personlighet er de viktigste for å bygge tillit. Denne delen om tillits bygging kan ses (a) i lys av (Williams, 2012, s. 51). Han sier at tillit er noe som bygges over tid gjennom en prosess med kontinuerlig testing, og evaluering av hvorvidt aktørene kunne stole på hverandres forpliktelser og løfter. Hvis folk/aktørene «besto» disse testene, da var det en følelse av at noe mer varig/utholdende hadde blitt opprettet. (b) tillits bygging kan også ses i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 81). De hevder at i sum betyr at tillitsbygging forutsetter en syklisk prosess hvor forventninger, risiko og sårbarhet spiller positivt sammen. Tillit bygges opp gjennom positive opplevelser av samarbeid. Hver gang resultatet imøtekommer forventningene, så bygges det nye tillitt.

Herunder uttaler fire FK om hva de gjør og hvordan de bygger tillit i deres samarbeid:

*«For å bygge tillit i samarbeidet tenker jeg at en må tolke ting på alvor. Det er en veldig viktig ting at de føler de blir møtt, hørt og sett. Sånn at de virkelig fått fremlagt sitt, og kanskje jeg kan gjøre noe med det. Hvis ikke så sier jeg tydelig fra»
(Koordinator nr.2).*

«Jeg bygger tillit gjennom erfaring, og tror det er det som er mest viktig. Du kan på papiret si at jeg er til å stole på, men hvis det viser at du ikke er det, så mister du tillit. Du bygger tillit gjennom erfaring» (Koordinator nr. 3).

«Jeg tenker det å høre på andres meninger og andres vurderinger for å komme til en felles løsning er viktig tegn for tillit. Det å være åpent og ha rom for å diskutere ting

fra ulike vinkler på ting, så bygger man gode relasjoner og dermed tillit også. Når man viser at det er rom for diskusjoner og ulike meninger for å fullføre felles målet, så skaper man tillit» (koordinator nr. 4).

«Tillit er noe man gjør seg fortjent til. Så man må vise tillits verdi. Jeg tenker hvis jeg gjør en god jobb så bygger jeg tillit» (koordinator nr.5).

Utsagnene/uttalene fra fire FK viser at de bruker ulike strategier og teknikker for å bygge eller vedlikeholde tillits nivået som trengs. Oppsummert kan resultatene fra hvordan FK bygger tillit kan deles på følgende måte: (a) FK prøver å besøke samarbeidspartnere uten at det er noe spesielt, (b) de bygger tillit gjennom tid/erfaring, (c) en må tolke ting på alvor, slik at vedkommende føler de blir møtt, hørt og sett, og (d) være åpent, ha rom for å diskutere ting fra ulike vinkler, for da bygger man gode relasjoner og dermed tillit også. Igjen, dette peker/ligner mye på det Williams: Røiseland & Vabo har beskrevet ovenfor.

4.4.2 Tre viktigste kompetanser

Her påpeker FK *tre viktigste kompetanser* som de mener er viktigst innen deres yrke/stilling. Fellestrekk for de tre viktigste kompetanser som er nevnt overlapper mye med tre rollene i Williams typologi; *koordinatoren, nettverkeren, og entreprenøren*. (se tabell 4.4).

Tabell 4.4 Tre viktigste kompetanser

Kompetanser	Beskrivelse
Personlige egenskaper som viktigst <u>«Koordinatoren» (Williams, 2012, s. 42)</u>	En må ha egenskaper til å kommunisere bra: være god til å forklare, formulere og argumentere ting riktig, bygge intermenneskelig kontakt; være en hyggelig person både å jobbe sammen med, og å ha som overordnet person, ha åpent menneskesyn, ha motivasjonen til å samarbeide, evnen til å kunne sette seg og forstå ulike situasjoner <u>Koordinatorens viktigste kompetanser ligger i evnen til å etablere tverrgående samarbeidsrelasjoner, effektive kommunikasjonskanaler, tillitsbygging og konflikthåndtering, være lyttende, ha empati</u>
Fagligkunnskap på fagfeltet <u>«Nettverkeren»</u>	En bør ha god erfaring på fagfeltet, det vil si å ha god evne og innsikt i sosialnettverk, nettverksbygging, erfaring fra andre type eller liknende samarbeid, ha noen type leder egenskaper eller leder evne <u>Nettverkerens kompetanse er dens ferdigheter i å opprette, betjene nettverket og er skarp til å identifisere hvor i en organisasjon en</u>

<u>(Williams, 2012, s. 38-39).</u>	<u>beslutning tas og at hvordan kan han/hun påvirke eventuelt den beslutningen, har innsikter i relasjonelle forhold og partenes gjensidige avhengighet, samt forståelse for å vedlikeholde relasjoner</u>
Være systematisk, strukturert og fleksibel <u>«Entreprenøren»</u> <u>(Williams, 2012, s. 53-54).</u>	Man må være systematisk og strukturert; ha evnen til å kunne jobbe systematisk og ha gode struktur for arbeidet, løsningsorientert og kreativ; ha troen og tenke litt kreativ og annen ledes, prøve å finne gode løsninger, fleksibel: tilpasse seg nye endringer og problemstillinger <u>Entreprenørens viktige egenskaper er å være innovativ, kreativ, produserer nye ideer i møtet med nye komplekse problemstillinger, opportuniste, pragmatisme og risikovillig, rollen påkaller nytenkning i offentlig sektor: parat og fleksibel i forhold til nye ideer og metoder</u>

(Tabell 4.4) viser de tre viktigste kompetanser for FK yrke. Men i tillegg til de tre nevnte kompetanser, egenskaper for å være rolig i hektiske situasjoner, holde hodet kaldt og ikke gli for fort med den ene veien eller den andre veien, men prøve å ta seg tid til å få det store bilde ble også nevnt som viktig. Videre påpekt alle fem koordinatorene at utdanning hadde ikke så mye å si i denne rollen, sammenlignet med hvor viktig ens personlige egenskap var. De fleste var enige at personlige egenskaper var viktigst, og mente at utdanning og ens personlighet er heller 60-40 eller 70-30 enn 50-50. Dette kan ses i lys av Williams, (2012, s. 68) som har påpekt at personlige egenskaper er den mest viktigste faktoren som blir påpekt for ledelse i nettverksamarbeid. Besittelse med egnet kunnskap og erfaring er fine i seg selv, men det kan være ganske overflødig/ unødvendig hvis ikke personen er i stand til å utnytte dem effektivt (Williams, 2012, s. 66).

Koordinatorene hevdet også at relevante studier som antropologi, sosionom er til fordel å ha, men det er ikke et krav. Det viser seg å være riktig når man ser på hva slags utdanning folk har som sitter i denne rollen. FK har ikke like utdanningsbakgrunn for å jobbe i denne stilling, det er ikke krav heller. For eksempel i dette tilfellet har FK ulike utdanningsbakgrunn, som er sosionom, lærer, vernepleier og sosialantropolog. Funnet fra dette tilfellet kan gjenspeiles eller sees som en typisk tilfellet at FK kommer fra ulike utdanningsbakgrunner.

Utsagn fra FK om hvilke tre viktigste kompetanser en effektiv koordinator bør ha:

«Jeg synes utdanning er ikke den avgjørende for en slik rolle, men selvfølgelig hvis det er en annen type koordinering sånn at man må ha en viss form for utdanning eller en viss form for forståelse av samfunnet, da er utdanning mer viktig. Men jeg tenker ditt

personlig egenskaper, den driven du har, den viljen til å gjøre en god jobb, den er den aller viktigste» (Koordinator nr. 1).

«Jeg tenker at du må jo ha noen egenskaper som liker å samarbeide. Ellers det å være strukturert og systematisert er viktig også. Nettverksbygging og det å få seg kunnskaper om de ulike nettverkene er også viktig» (Koordinator nr.2).

«Jeg har nesten behov for å begynne med personlig egnethet og erfaring. En må ha god utdanning, god evne og innsikt i sosialnettverk, men man bør ha fagligkunnskap på fagfeltet. For med det så blir det større begrepsapparat og du får en større tankemessig kompetanse. I dette tilfellet så må du ha personligheter som liker å jobbe med ulike mennesker og spesielt med innvandrere» (Koordinator nr. 3).

«Jeg tror det er viktig å være fleksibel. Fordi man må hele tiden tilpasse seg endringer, eller nye systemer med samarbeidspartnere og nye problemstillinger. Man må være løsningsorientert, ha troen og prøve å finne gode løsninger, ikke bare se problemer og utfordringer, men tenke litt kreativ og annen ledes. Altså tenker jeg at man må ha noen type leder egenskaper eller leder evne» (koordinator nr. 4).

Ulike FK har nevnt/påpekt ulike tre verdier som de ser viktigst innen deres stilling. For eksempel, koordinator 1, tenker at ens personlig egenskaper, den driven en har, den viljen til å gjøre en god jobb er den aller viktigste. Mens koordinator 2, sier at en må ha noen egenskaper som liker å samarbeide, være strukturert og systematisert. En annen informant 3, sier at personlig egnethet og erfaring er viktigst. Videre sier hun også at en må ha god utdanning, god evne og innsikt i sosialnettverk, ikke minst å ha fagligkunnskap på fagfeltet. Ut ifra hennes uttalelse kan det tolkes at relevante utdanning og erfaring er viktig. Den siste FK 4, sier at det er viktig å være fleksibel, fordi man må hele tiden tilpasse seg endringer, eller nye systemer med samarbeidspartnere og nye problemstillinger. Ellers mener hun at man må være løsningsorientert, det vil si å være kreativ, ha troen og prøve å finne gode løsninger. Leder egenskaper og evne er den tredje verdien som hun synes er viktig i en koordinator stilling. Resultatene fra utsagnene over er også forklart og vist i (tabell 4.4). (se tabell 4.4).

4.5 Hva slags utfordringer står FK overfor?

Denne delen av analysen vil gjennomgå «utfordringer» som FK står overfor. I utsagnene under er det nevnt ulike utfordringer/problemer, men noen av utfordringene ser ut til å være både viktigere enn andre og samtidig som et felles utfordringen for alle FK. Tre viktigste utfordringer/problemer som er nevnt av informantene er: «ulike oppfatninger på fagfeltet/flyktningsarbeid», «mangel på makt», og den tredje utfordringen er at FK jobber med «ulike aktører/mennesker». Herunder er det sortert og beskrevet mer om de utfordringene.

Den *største* og viktigste utfordringen som er påpekt i utsagnene viser å være at ulike aktører/personer har «*ulike oppfatninger på fagfeltet/flyktningarbeid*». Dette kan peke på mangel på felleskunnskap om fagfeltet, eller fenomenet integrering. For eksempel, FK og lærere på voksenopplæringen som kjenner bedre både fagfeltet og enkelte flyktninger og deres utfordringer, behov og situasjon har andre oppfatninger og meninger for integreringsprosessen. Mens andre aktører som tar viktige beslutninger for dette fagfeltet fra avstand har ofte mindre kjennskap og kunnskap om både fagfeltet, og behovene for enkelte flyktninger, dermed kan de ha andre oppfatninger og meninger om for integreringsprosessen. Empiriske funnet her kan ligne på det Williams, (2012, s. 70) påpeker. Han hevder at jobben til grenseoverskridende aktører består av en verden av kompleksitet og mangfold, med en rekke interessenter og interesser fra forskjellige sektorer og aktører. Samarbeidsløsninger er krevende, og krever bruk av forskjellige kompetanser og nøye vurdering av hva som er riktig og galt, hvordan og når man skal gripe inn for best mulig effekt.

Utfordring som ulike oppfatninger på fagfeltet ble nevnt oftest og sees som viktigst/typisk i FK stilling. Aktører som skole systemet/voksenopplæring tenker at man må gå lenge på skolen for å lære godt norsk, lære om hvordan systemet og loven fungerer i Norge, og grunnferdigheter må være på plass før en kan gå videre for å finne seg jobb, utdanning eller bli integrert i samfunnet. Arbeidsgivere sier at de kan ikke ansette folk som ikke kan godt norsk. Mens NAV og samfunnet rundt som ønsker at alle flyktninger skal raskest mulig ut i jobb og tjene egne penger å betale skatt. Introduksjonsprogrammet/loven er en sentral faktor for diskusjon i dette tilfellet, hvor ulike aktører har ulike interesser, mening og oppfatning om. Utfordringer om «*ulike oppfatninger på fagfeltet*» kan konkluderes som en typisk utfordring for alle FK som har det overordne ansvaret for koordinering av flyktningarbeidet.

Andre utfordringer som ble nevnt i utsagnene var *mangel på makt*. Fordi som nevnt, FK har egentlig ikke noen form for formell makt. Selv om noen av FK hevdet at de har makt litt makt innen visse rammer og ansvarsområde, men det er ikke nok med det. Lederansvar uten noen form for formell makt og myndighet kan være vanskelig noen ganger i en slik posisjon. Utfordringen her er hva Williams, (2012, s. 144) har sitert: grenseoverskridende aktører står overfor en felles utfordring når de skal lede og påvirke samarbeidet uten noen form for formell makt. Selvet FK stilling sees også litt sårbar egentlig. Fordi man har ikke en *yrkes tittel*. Det er ikke definert hva FK skal ha som utdanning eller yrkes erfaring. Dermed er det litt vanskelig for FK av og til å definere sin rolle, funksjon og arbeidsoppgaver i samarbeidet.

Den *siste* utfordringen som er nevnt i utsagnene er at FK jobber med *ulike aktører/mennesker* med ulike synspunkter/kultur som gjør det ekstra utfordrende og krevende for å finne løsninger på ting. Denne type utfordring er hva Williams, (2012, s. 144) har påpekt; grenseoverskridende aktører er involvert i en type arbeid med mangfoldig og forskjellige kulturer som kommer fra ulike interesser og sektorer. Ledelse i en slik miljø er krevende fordi ledelsen må jobbe i forskjellige modus, bygge og opprettholde mellommenneskelig forhold og det som handler om rund tillit og nettverksamarbeidet.

Utsagn fra FK om hvilke utfordringer de står overfor i ledelse av nettverkssamarbeid:

«Det er vanskelig for noen til å forstå at integrering skjer ikke over natta. Integrering som mange andre fenomen tar sin tid» (Koordinator nr.1).

«Det å være koordinator for flyktningsarbeidet er egentlig litt sårbar, for man har ikke en yrkes tittel. For eksempel når du er lærer eller helsesøster, så må du ha bestått de fag emnene som er kravet. Men akkurat å være FK, det er ikke definert hva man skal ha, og det strever vi litt med å få til» (Koordinator nr.3).

«Problemer er at vi ser på forskjellige på faget, det blir stort sett som utfordringen. Jeg ser på det som en utfordring. For eksempel min kollega sier effektivitet, effektivitet, effektivitet er viktig. Og jeg sier nei! Effektivitet er ikke viktig. Men, å se til at individet er i en posisjon av utvikling, det er viktig» (Koordinator nr.3).

«Det største utfordringen er å få flyktinger ut i jobb og utdanning på så kort tid som systemet forventer, for ofte tar det litt lengere tid. Skolen ønsker eller vil gjerne at de skal gå lenge på skole for å bli gode nok for å gå videre, mens samfunnet og andre vil at de må fort ut i jobb og klare seg selv og betale skatt. Og da sier arbeidsgivere at vi kan jo ikke ansette folk som ikke kan riktig godt norsk. Disse er dilemmaer og utfordringer i samarbeidet om hvordan man finner de gode løsningene på kort tid for både å integrere og selvstendig gjøre flyktinger» (koordinator nr. 4).

Tre av fire utsagn over peker på utfordringene som FK opplever skyldes på grunn av *«ulike oppfatninger om fagfeltet flyktning/integrering»*. Mer presis, en av informantene hevder at det er vanskelig for noen til å forstå at integrering skjer ikke over natta. Integrering som mange andre fenomen tar sin tid. En annen koordinator 3, sier at problemer er at vi ser på forskjellige på faget, hun ser på dette som utfordring. Eksempelvis forklarer hun at min kollega sier effektivitet, effektivitet, effektivitet er viktig. Og jeg sier nei! Effektivitet er ikke viktig. Men, å se til at individet er i en posisjon av utvikling, det er viktig. Utsagnet fra koordinator 3, forklarer og sier ganske mye og presis hvordan ulike mennesker/kollegaer tenker om samme fenomen eller fagfelt. Koordinator 4, peker på samme utfordring. Hun sier at det største

utfordringen er å få flyktninger ut i jobb og utdanning på så kort tid som systemet forventer. Videre sier hun at ofte tar det litt lengere tid. Ulike og viktige aktører som har ulike oppfatninger på dette fagfeltet er voksenopplæring/skole, arbeidsgivere og NAV. Utsagn 2, fra koordinator 3, uttaler også at det å være koordinator for flyktningarbeidet er egentlig litt sårbar. Fordi man har ikke en yrkes tittel eller krav til dette å være en FK, sammenlignet med andre fag disipliner. Det er ikke definert heller hva man skal ha som FK.

4.5.1 Hvordan løse/ redusere utfordringene FK står overfor?

Når det gjelder hvordan utfordringene FK står overfor kan reduseres eller løses kom det frem følgende forslag/utsagn: *god kommunikasjon, åpenhet, ærlighet, økt av tillit og lysten til samarbeide, bedre kunnskap om fagfeltet, tydeligere mandat, og den nye integrerings loven /introduksjonsloven som er forventet til å skape litt mer fleksibilitet til introduksjonsprogrammet.* For denne delen om hvordan løse/ redusere utfordringene koordinatorer eller lederen av samarbeidet står overfor har jeg ikke funnet den eksakte teori påstanden i Williams eller Røiseland & Vabo. Dette skyldes på grunn av at denne delen er egentlig ikke så sentral for oppgavens problemstilling, men likevel viktig. Men, begreper som *god kommunikasjon, åpenhet, ærlighet, økt av tillit og lysten til samarbeide, bedre kunnskap om fagfeltet* kan sees riktige påstander hos både Williams (2012) og Røiseland & Vabo, (2016) for å løse/ redusere utfordringene i et nettverkssamarbeid.

God *kommunikasjon*, *økt av tillit og kunnskap* på fagfeltet ses til å være de viktigste faktorene for å redusere eller løse deler av utfordringene. Med andre ord, for å redusere utfordringer bør man: (a) øke de to viktigste verdiene som er nevnt ovenfor «tillit og kommunikasjon» og (b) øke «kunnskap» på fagfeltet. Som nevnt ovenfor tillit og kommunikasjon er to viktigste verdier både hva teorien påpeker og det som empiriske data viser. Mangel på kunnskap/lite kunnskap/ulike oppfatninger om samme fenomen man samarbeider for er en annet viktig faktor i et samarbeid. Dermed kan det være riktig å hevde at både den teoretiske modellen og empiriske data peker på samme faktorer for å løse/ redusere utfordringer i et samarbeid, men i dette tilfellet utfordringer FK står overfor.

God *kommunikasjon* mellom alle involverte innebærer/bidrar til å vite hvorfor ting blir gjort slik den er gjort. Hvorfor sier NAV en ting, og lege noe annet. Samarbeidspartnere bør kommunisere bedre for å vite mer om grunnen til hvorfor ulike aktører mener eller tar avgjørelser slik de gjør. Hva ligger bak det. Hva kan være grunnen til at ulike aktører/personer

oppfatter og tenker så ulikt om samme fenomen/ integrering. Når en forstår årsaken bak en avgjørelse, da er det større sjans for at man enten godtar det, eller kommer med gode argumenter. Dermed god kommunikasjon gjør samarbeidet mye lettere, reduserer/løser mange utfordringer, sist, men ikke minst at den skaper/øker også tillit, åpenhet og ærlighet.

Økt av *kunnskap* i fagfeltet flyktningarbeid gjør at aktørene/personene som er involvert i dette arbeidet og avgjørelser vet bedre hva som er lurt å prioritere og hva som er mindre lurt. Med andre ord, personer/aktører som tar viktige avgjørelser for dette fagfeltet bør ha mer kunnskap om hva faktisk fungerer og ikke fungerer i praksis. Kunnskap er nøkkelen til de fleste utfordringer og uenigheter om et fenomen, dette gjelder også i flyktningarbeidet/integrering. Man kan øke kunnskapen i et fagfelt på mange ulike måter, men dette er ikke tema for dette oppgaven til å diskutere. Ett eksempel på hvordan en kan øke kunnskap i dette fagfeltet kan være Vennesla kommune. Under intervjuet nevnte FK at hun pleier å arrangere et minikurs for alle som jobber med flyktningarbeid, inkludert arbeidsgivere som tar imot flyktninger i praksis. Motivet med kurset er å presentere/gjøre de litt bedre kjent med utfordringer, kulturforskjellen og mange andre ting som hjelper de til å forstå litt bedre hvorfor de enkelte flyktninger sier eller oppfører seg slik de gjør. Resultatet av kurset har vært positiv og enhetene som jobber med flyktninger kan forstå og kommunisere med dem mye bedre.

Mer *empirisk forskning* og mer *lytting* på fagekspertter/FK kan være et annet alternativ for økt kunnskap i fagfeltet, dermed også å løse deler av utfordringer på en bedre måte.

Koordinatorerne påpekte også at en integreringsforslag fra regjeringen er ikke alltid den beste løsningen i praksis. Dette er fordi at det gjelder mennesker med spesielle behov og utfordringer. Dermed å lytte mer på fagfolk og mer forskning av det som faktisk skjer og fungerer i bakken/ i praksis kan hjelpe til å tilpasse integrering/introduksjonsloven slik at man treffer bedre på det man sikter på.

FK ble spurt om hva må til for å løse/redusere utfordringene de står overfor, og da nevner de:

*«God kommunikasjon, åpenhet og ærlighet. Jeg må forklare mine samarbeidspartnere hvorfor vi jobber på denne måten. Jeg må forstå hvorfor andre gjør på sin måte, og jeg må finne en måte sammen med dem for å bli bedre i den jobben vi gjør»
(Koordinator nr. 1).*

«Det ligger på to plan; a) det faglige, at man forstår faget litt bedre, b) at man faktisk øker tilliten og lysten til samarbeidet. Så vet man gjennom ett langt liv at noen ganger går det ikke, men det er svært, svært, svært sjelden. Men dermed med team kan man utvikle hverandre» (Koordinator nr. 3).

«Den nye introduksjonsloven kan kanskje skape litt mer fleksibilitet til introduksjonsprogrammet. Jeg tenker det trengs litt mer fleksibilitet i introduksjonsprogrammet, både hvor lang tid man skal få det, og at man får utdanning ved å være på introduksjonsprogrammet. Det er en del sånne ting som kan løse noe av de utfordringene som er positive. Det har vært litt strengt med å ta utdanning mens man er i introduksjonsprogrammet. Men hvis den nye loven går gjennom, så kan det være lettere å ta utdanning og ha introduksjonsprogrammet samtidig. Jeg tenker hvis man kan få litt mer fleksibel ordning, både i tid og innhold, og at man kan ta utdanning mens man er i introduksjonsprogram så vill det hjelpe» (koordinator nr. 4).

På bakgrunn av utsagnene som FK selv ga uttrykk for om hvordan en kan redusere eller løse utfordringene de står overfor, kan en se at det nevnes ulike forslag. Eksempelvis, koordinator 1, sier at god kommunikasjon, åpenhet og ærlighet kan løse utfordringene. Mens en annen koordinator 3, sier at det ligger på to plan; a) det faglige, at man forstår faget litt bedre, b) at man faktisk øker tilliten og lyst til samarbeidet. Den siste informanten ser derimot løsningen en helt annet sted. Hun mener at hvis den nye integreringsloven/introduksjonsloven som var på høring i Stortinget i begynnelsen av 2020 går gjennom, kan løse deler av utfordringene. Fordi hun tror at den nye integreringsloven kan kanskje skape litt mer fleksibilitet til introduksjonsprogrammet, og dermed løse deler av utfordringene. Hun sier også at hun tenker at det trengs litt mer fleksibilitet i introduksjonsprogrammet, både hvor lang tid man skal få det, og at man får utdanning ved å være på introduksjonsprogrammet.

4.6 Analysedelen fra informanter (utvalg 2)

Dette er den *sjette* og *siste* analysedelen som vil gjennomgå en *separert* gruppe av informanter (utvalg 2). Denne gruppen av informanter er de nærmeste kollega/samarbeidspartner som jobber tett med FK. Innledningsvis i analyse kapittelet er det også nevnt at informanter fra denne gruppen vil bli referert som «*informant*». Dette er rett og slett for å skille gruppene litt fra hverandre, dermed også mer logisk og forståelig.

4.6.1 Biografi, bakgrunn og stilling status til informantene fra (utvalg 2)

Denne delen av analysen vil gjennomgå «informantenes bakgrunn». Her vil det bli presentert kort de sentrale punktene/faktaene som for eksempel stilling status, utdanningsbakgrunn, institusjoner de er ansatt i, og hvor ofte og hvor intens de samarbeider med FK. Denne type informasjon er viktig og nødvendig for å danne oss et bilde av hvem informantene er, og ikke minst å vite hvor ofte og hvor intens de samarbeider med FK. Siden denne delen av data omhandler samme fenomen, vil de rike og detaljerte data vil bli presentert i form av en tabell.

Dette er for å systematisere data om ulike informantene med hensyn til biografiske bakgrunnsdata, stilling status og unngå unødvendige detaljer.

Tabell 4.5 Informantenes bakgrunn og stilling status

Informant	Bakgrunn og stilling status
1	Mann, har utdannet og jobbet som politi i sitt hjemland, har jobbet i nåværende stilling i ca. fire år, har ansvar mest for bolig anskaffelse for flyktninger i kommunen, jobber tett med FK og er samlokalisert
2	Kvinne, har hoved fag i nordisk språk og litteratur, ganske ny på jobben, jobber som avdeling leder i voksen opplæringen, har jobbet med flyktninger i mange år i ulike situasjoner, bl.a. i asylmottak som informasjonskonsulent, og i to andre kommuner som både lærer og leder for voksenopplæring
3	Kvinne, har jobbet i NAV i fem år med ulike roller, nå jobber hun i NAV som koordinator for bosetting av flyktninger, før det jobbet hun med noe helt annet, rusmisbrukere og liknende, har erfaring fra tidligere jobben uten koordinator, jobber tett eller ved behov med FK, er ikke samlokalisert med FK
4	Kvinne, har studert flerkulturellkommunikasjon, to år med menneskerettighets studie, har jobbet i flyktningtjenesten i samme kommune siden 1988, før det jobbet i 10 år i Afrika, har jobbet sammen med nåværende FK helt siden 1988, har hatt og har fortsatt ansvaret for flyktningbarn, unge og familier på forskjellige områder, samlokalisert med FK og jobber tett sammen, når FK er på ferie eller sykemeld så tar hun FK rollen
5	Kvinne, utdannet ingeniør, har en universitets grad i realfag, har også ledelse og pedagogikk som fag, har kompetanse i ledelse og har jobbet i nåværende kommunen i 17 år, hadde mange leder stillinger i ulike fag områder, har nåværende stillingen i tre år som <i>enhetsleder</i> for voksen opplæring og flyktningtjenesten, er samlokalisert og jobber alt etter behov/situasjon med FK

I (tabell. 4.5) fremgår det tydelig at 4 av 5 informantene har erfaring med flyktningarbeid i flere år med ulike roller og arbeidsoppgaver. Videre ser vi at informantene har ulike utdannings bakgrunn. En av fem informant har politi utdanning, en med nordisk språk og litteratur, en av fem informant har flerkulturellkommunikasjon og menneskerettighets studie, en har ingeniør, ledelse og pedagogikk. En av fem informanter har ikke nevnt sin utdanning

bakgrunn. Dette ser ut likevel som en typisk tilfellet at flyktingemedarbeider har ulike utdanningsbakgrunn og kommer fra ulike yrkesbakgrunn. Dette gjelder for begge utvalgsgruppene. Videre ser vi også at i begge utvalgt gruppene er det fire av fem tilfeller kvinner.

4.6.2 Viktigheten av FK rolle og funksjon sett fra samarbeidspartnere

Spørsmålet om viktigheten av FK rolle og funksjon ble også stilt til koordinatorene selv. Koordinatorene beskrevet viktigheten av deres rolle og funksjon fra deres egne perspektiver og begrunnelser. Men for å forsterke empiriske data om FK rolle og funksjon, valgte jeg også å intervju fem nærmeste kollega/samarbeidspartner til FK. Her vil informantene bli spurt om viktigheten av koordinatorens rolle og funksjon i samarbeidet, hvor de beskrive koordinatorens rolle og funksjon fra deres egne oppfatninger og forklaringer.

Empiriske data for denne delen kan ses: (a) i lys av Head and Alford (2015) det som de kaller for komplekse og u håndterlige problem eller såkalte «*wicked problems*». Det betyr at sett fra Head and Alford (2015) fenomenet flyktning/integrering er av type «*wicked problems*» med ukjent problemdefinisjon og ukjente løsninger. For å løse slike utfordringer er det nødvendig for utstrakt læring, diskusjon og nettverkssamarbeid. Dermed FK rolle og funksjon ses som viktig og nødvendig for å kunne løse deler av «*wicked problems*». (b) FK rolle og funksjon kan også ses i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 77-78), hvor de hevder at rolle og funksjonen til ledelse av samarbeid er viktig å knytte sammen mer eller mindre uforenlige organisasjoner og organisasjonsprosesser i et fungerende nettverk. En fungerende ledelse i nettverkssamarbeid er like viktig som selve nettverket hvis det skal komme noe ut av det.

Utsagnene fra alle fem informantene viser at FK rolle og funksjon er viktig. Informantene fra denne gruppen påpeker ganske likt som FK egne utsagn og oppfatninger om viktigheten av deres rolle og funksjon. Begge informantgruppene hevder at FK funksjonen er en viktig funksjon. Viktigheten av FK rolle og funksjon kan deles inn i *tre* separerte deler/punkter:

For det *først*, FK stilling/funksjon gjør samarbeidet og ansvaret hos andre enhetsledere mye lettere. Funksjonen også ansvarlig gjør alle/flere enheter i kommunen for å delta i integreringsprosessen, ikke bare NAV som må gjøre alt alene. Videre reduserer funksjonen dobbeltarbeid i samarbeidet, slik at andre enhetsledere slipper å søke søknader, bestille time eller liknende saker/utfordringer knyttet til flyktninger, ikke minst at tjenester og aktiviteter fungerer bedre. Samarbeidspartene knyttes tettere sammen, får bedre kommunikasjon og bedre forståelse av hverandres arbeidsoppgaver ved hjelp av teammøte som FK arrangerer ca. en gang i måned

ellers ved behov. På denne måten FK legger til rette/bidrar for et samarbeid som fungerer bedre enn ellers for å løse, diskutere ulike utfordringer knyttet til forbrukere.

For det *andre*, utsagn fra begge informantgrupper viser at FK funksjonen øker sjansen for en bedre tjenestelevering overfor flyktninger. Dette er fordi som nevnt i flere utsagn at FK rollen er beskrevet som «olje i det kommunale maskineriet», dermed også gjør funksjonen lettere for flyktninger for å få den rette og riktige hjelpen i riktig tid. Oppsummert kan en forstå ut ifra informantenes mening, perspektiv og utsagn at riktig koordinering for flyktningarbeid i de første 2-3 årene er kjempeviktig og avgjørende for bedre integrering av flyktninger i samfunnet. Det ble også påpekt at ved feil koordinering av flyktningstjenesten i de første årene kan flyktningene miste troen og håpet for systemet og muligheter som egentlig finnes og de har rett til, men de får den ikke pga. dårlig organisering/koordinering. Dermed kan dårlig koordinering føre til både negativ oppfattelse av mulighetene og systemet som finnes, men også at dårlig koordinering begrenser muligheter for bedre/raskere integrering av flyktninger.

For det *tredje*, utsagnene fra informantene påpeker også at det koster å ha FK, men det koster mer å ikke ha FK. Begge informant gruppene hevdet at FK stillingen koster, men det koster mer hvis flyktningene ikke koordineres riktig de første årene til de blir selvstendige og til en viss grad integrert i samfunnet og arbeidslivet. Hvis ikke man koordinerer arbeidet riktig i begynnelsen, så øker sjansen for at flere/mange av flyktningene kan bli sosiale klienter i fremtiden. Det er det som koster samfunnet, ikke en ekstra FK stilling i kommunen.

Oppsummert kan man konkludere utsagnene at en ekstra koordinatorstilling i kommune kan gjøre samarbeid mellom enhetene i kommunen lettere, levere bedre tjenester overfor flyktninger, øke sjansen for bedre integrering, dermed også å spare samfunnet penger på sikt.

Intervjuobjektene ble spurt om hvor viktig de oppfatter FK rolle og funksjon i samarbeidet, og da kommer det følgende utsagn:

«Koordinatorens rolle og funksjon er kjempeviktig. Vi bruker her et ordtak for koordinator rollen: «olje i maskineriet for kommunale tjenester». Det betyr at det kommunale tjenester kan ikke fungere likebra uten olje/FK rollen. Det at kommune har en koordinator som er tilgjengelig både for flyktninger og for alle tjeneste avdelinger i kommune gjør det mye lettere og bra for både samarbeidspartnere og forbrukere» (informant nr.1).

«Ja, veldig, veldig viktig. Etter at jeg har begynt her, nå ser jeg litt på nærhold og jeg ser hvor viktig det egentlig er. Det er nok det. For ellers kan det gå både ut over andre ledere i samarbeidet og undervisningen hvis vi ikke har det eller hvis ikke den fungerer. Ja, det koster å ha FK på korttid, men koster mer å betale sosialhjelp,

arbeidsledighet og sosiale problemer for samfunnet på sikt. Det er det som koster mer penger» (informant nr.2).

«Jeg synes at det er en viktig funksjon, en viktig rolle som hun styrer rettfram samarbeidet. Jeg synes det er en kjempeviktig rolle som hun har for å gjøre møter og samarbeidet bra. Det er en kjempe fordel å ha en koordinator, fordi jeg synes at det blir mye mer strukturert. En koordinator kan sees som «olje i maskineriet». Fordi at ved hjelp av koordinator ting skjer, at folk møter opp, møtene blir satt opp, utfordringene blir løst» (informant nr.3).

«Ja, absolutt. Det er det. FK rolle er helt klart utrolig viktig. Tenker du i forhold til ledelse av samarbeidet, så er det jo avhengig av hvilke myndighet og mandat en koordinator har. Hos oss har FK et mandat i teammøte med flyktningkonsulentene om hvem skal gjøre hva, og det er ikke noe å diskutere praksis oppgaver. Selv om det har blitt mye mindre flyktninger enn det var, så ser vi fortsatt på det som en viktig rolle» (informant nr. 5).

Det som jeg synes er veldig bra, det er koordinatorens sitt arbeid med å samle oss i kommune. For det har vi sett at det har vært tidligere en utfordring. For vår del i NAV så har det vært veldig mange enheter rund i kommunen som har sagt/tenkt at det er NAV som får flyktninger og dermed er det NAV som skal integrere og har ansvar for flyktninger fra A-Å» (informant nr.3).

«I flere år så hadde vi fått veldig mange telefoner til NAV fra ulike enheter i kommunen angående flyktningesaker. Spør NAV om det og det andre, hvorfor har ikke NAV gjort sånn eller sånn med denne flyktningen. Barnehagen ringe å spore NAV hvorfor kommer ikke barnet til barnehagen, hvorfor har ikke dere gjort jobben deres. Det var skolen som ringte og var fortvilet at foreldrene skjønner jo oss ikke, hvorfor gjør ikke NAV noe med det. Legene ringte hvorfor har ikke de stilt til timen, hvorfor ikke NAV kjørt de. Osv.» (informant nr.3).

På bakgrunn av det som informantene/nærmeste samarbeidspartnere til FK ga uttrykk for om hvordan de oppfatter FK rolle og funksjon i samarbeidet, kan en se her at absolutt alle utsagnene har en ting til felles. Forklart på en annen måte, felles for alle utsagnene over er, at de påpeker og bekrefter at FK rolle og funksjon er absolutt kjempeviktig i samarbeidet de gjør. Denne oppfatningen forsterker empiriske funnet om at rollen og funksjonen til FK er viktig, fordi både FK selv og deres samarbeidspartnere har ganske like oppfatning om det.

Eksempelvis, en uttrykker FK rollen/funksjonen som «olje i maskineriet for kommunale tjenester». Informant 2, uttrykker at hvis ikke vi har FK eller hvis ikke den fungerer kan det gå både ut over andre ledere i samarbeidet og undervisningen i timene på voksenopplæringen. Videre sier hun også at ja, det koster å ha FK på korttid, men koster mer å betale sosialhjelp, arbeidsledighet og sosiale problemer for samfunnet på sikt. En annen informant 3, uttrykker at det er en kjempe fordel å ha en koordinator. Fordi hun synes at det blir mye mer strukturert, flyktningarbeidet fordeles mellom flere enheter enn bare NAV, at ting skjer, folk møter opp,

møtene blir satt opp, og utfordringene blir løst. Hun sier også at før vi fikk FK stillingen fikk vi veldig mange telefoner til NAV fra ulike enheter i kommunen som trodde at det var NAV som har fått flyktninger og dermed er det NAV som er ansvarlige for alle flyktningsaker fra A-Å. Eksempelvis, nevner hun at barnehagen ringe å spurte NAV hvorfor kommer ikke barnet til barnehagen, hvorfor har ikke dere gjort jobben deres? Det var skolen som ringte og var fortvilet at foreldrene skjønner jo oss ikke, hvorfor gjør ikke NAV noe med det? Legene ringte hvorfor har ikke de/flyktingen stilt til timen, hvorfor ikke NAV kjørt de? Den siste informant 5, uttrykker at det er absolutt helt klart utrolig viktig rolle. Hun sier også at selv om det har blitt mye mindre flyktninger enn det var, så ser vi fortsatt på det som en viktig rolle.

5.0 Diskusjon

Denne delen vil drøfte resultatene opp imot teoretiske forventninger. Totalt er det *seks tema* fra analysedelen som ses relevant og viktig for oppgavens problemstilling til å bli drøftet. Forklart med andre ord, her vil jeg drøfte resultatene fra seks tema fra analysekapittelet.

Som nevnt innledningsvis i teori kapittelet, FK rolle og funksjon i denne oppgaven vil bli målt/sett i lys av *to teoretiske perspektiver/modeller* som kaster lys over samme fenomen, men på ulike måter. Den *ene* teorien er «nettverksledelse litteraturer» og til dels «Collaborative leadership theory». Den *andre* er Williams (2002; 2012), «boundary spanners theory» teori om grenseoverskridende aktører. Det betyr at temaene som bl.a. FK rolle og funksjon som drøftes i dette kapittelet, beskrives noen ganger i lys av nettverksledelse litteraturer hvor FK sees som *lederen* av samarbeid, men noen ganger i lys av grenseoverskridende aktør teori. Det bør nevnes at FK rolle og funksjonen kan også tolkes i lys av flere av rollene i Williams typologi. Det betyr at FK rolle og funksjon som grenseoverskridende aktør kan like godt være som *nettverkeren, fortolkeren/kommunikatoren og entreprenøren* i noen tilfeller.

5.1 FK rolle sett i lys av teori vs. empirisk funn

I denne delen vil empiriske resultatene om *FK rolle* bli drøftet opp imot det teoretiske. Ifølge Williams, (2012, s. 52) *rollen til grenseoverskridende aktør* som *koordinator* handler om å bringe ulike aktører sammen for å fullføre et prosjekt. Rollen er beskrevet som en typisk *relasjonsskaper*, en som forhandler, prøver å bevise partnere at de jobber bedre og effektiv ved å samarbeide. De vanlige oppgaver felles for alle koordinatorene handler om å håndtere inkluderer å kommunisere med både klienter/forbrukere og teammedlemmer. Det samlede

bilde basert på intervjuobjektene sine svar viser at FK har som *rolle/arbeidsoppgave* å se helheten i samarbeidet, vite om alle tjenestene som finnes i kommunen, kjenne flyktninggruppen, derifra videre å tilby den rette og riktige tjenester til flyktninger. Dette ligner mye på hva Williams, (2012, s. 66) har påpekt; som koordinator er det viktig å kunne se helheten og; “being able to think laterally”, “taking a holistic view”, “understanding the big picture” and “strategic thinking”.

Samlet sett empiriske funn om de viktigste rollene til FK kan oppsummeres på følgende måte: ha oversikten og holde den røde tråden gjennom hele samarbeidet, tilrettelegge best mulig for både samarbeid og forbrukere, ta initiativ, samle inn ulike enhetene, lage felles informasjon, redusere avstanden mellom enhetene. I tillegg fungerer FK rollen også en som implementerer statlig/kommunale integreringsprosessen, pådriver samarbeide for å koordinere arbeidet og aktiviteter, sørger for at samarbeidet fungerer best mulig og arrangerer ulike aktiviteter. Empiriske resultatene om FK rollene ligner med det Williams, (2012, s. 52) i paragrafen ovenfor har nevnt. FK fungerer også som *rådgiver/faglig ekspert* for flyktningarbeid i kommune, fordi de kjenner til fagfeltet mye bedre enn andre enheter/personer. Empiriske data for denne setningen kan ses i lys av (Williams, 2012, s. 80): grenseoverskridende aktører kan hevde seg å omfavne spesialiserte kunnskapsområder, kompetanser og erfaring, spesielt til konteksten de jobber innenfor/innen deres ansvarsområde.

FK rollen er beskrevet litt ulikt, men felles for de fleste empiriske data, rollen fungerer som «*olje i maskineriet*» for det kommunale tjenesten. Det betyr at rollen smører samarbeidet mellom ulike enhetene i kommune for å lette og forbedre samarbeidet. Sett dette i lys av Williams (2012, s. 38-39) rollen kan fortolkes som en typisk «*nettverker*» dvs. den som smører samarbeide mellom ulike enheter og samarbeidspartnere mht. koordinering av flyktningtjenesten i kommune. FK rollen gjør også samarbeidet lettere, bedre og tryggere. Dette er fordi de lager ett rutine/system hvor samarbeidet og tjenestelevering overfor forbrukere blir erstattet av rutinen/systemet. Ved å ikke ha en slik rolle/FK i kommunen, er det en tendens at ting blir mye tilfeldig og personavhengig. Det betyr at enkelte flyktning sak er avhengig av en saksbehandler vurdering og avgjørelser. Dermed kan visse saker og avgjørelser for flyktningtjenesten/flyktninger være som tilfeldig og personavhengig.

Oppsummert viser empiriske data om FK rolle for å være mye likt/overlappende med Williams teori om «grenseoverskridende aktører» og deres rolle. Dette er synlig og forklart i alle tre paragrafene ovenfor som viser seg å være likt til en stor grad. Selv om visse ord og begrep er beskrevet litt annerledes i teori vs. i empirisk data, men de viktigste og kjernerollene

til både FK og grenseoverskridende aktør som koordinator viser seg å være mye likt. Empiriske begrep som bl.a. «*olje i maskineriet*» vs. teoretiske begrepet som typisk «*nettverker*», «*grenseoverskridende aktør*». Det vil si den som smører samarbeide mellom ulike enheter og samarbeidspartnere mht. koordinering av flyktningtjenesten i kommune.

5.2 FK funksjon sett i lys av teori vs. empirisk funn

I denne delen vil empiriske resultatene om FK funksjon i samarbeid bli drøftet opp imot det teoretiske. Før vi går videre, er det verdt å nevne at begrepet *rolle* og *funksjon* kan være vanskelig å skille mellom i noen tilfeller. Fordi begrepene overlapper hverandre og er beskrevet ganske likt i noen tilfeller. Ifølge Persvold (2019), funksjon betyr virkemåte, oppgave eller rolle. En person som har en viktig funksjon i en organisasjon, har dermed også en viktig rolle for å utføre bestemte oppgaver i sin stilling i organisasjonen. Tjora (2020) beskriver at innen sosiologi og sosialantropologi *rolle* defineres som summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave, stilling eller gruppe i samfunnet.

Williams (2012, s. 30,58) beskriver funksjonen til grenseoverskridende aktører som koordinator følgende: en som *bygger bro* mellom ulike aktører, koordinerer, administrerer og integrerer i grensesnittet mellom ulike aktører, enheter, organisasjoner og deres miljøer rundt. Koordinator funksjonen fungerer også som *kontaktperson* og arrangør. Williams (2012, s. 53) har også nevnt at koordinatorens viktigste kompetanser ligger i evnen til å etablere tverrgående samarbeidsrelasjoner, effektive kommunikasjonskanaler, og velutviklede nettverksevner (networking skills).

Williams beskrivelse av koordinator funksjonen over, forsterker/ligner faktisk hva empiriske resultatet av intervjurundene viser. I sum kan FK funksjonen beskrives som følgende: en som *bygger bro* mellom ulike enheter og aktører i kommunen, koordinerer/overvåker og leder hele samarbeidet, har oversikten over utfordringene, *legger til rette* som godt samarbeid, sørge for at de arbeidsoppgavene som er delt rund på de ansatte og avdelinger blir utført, har det overordnede ansvaret for å implementere statlig og kommunale integreringsprogrammet. Empiriske funn viser også at FK funksjonen fungerer som: *kontaktperson*, *lille bror* og *onkel* noen ganger for personer som kommer ny til kommunen og har ingen nettverk og kjennskap til systemet, «*bindeledd*» mellom det lokale samfunnet og nye flyktninger, og som «*midlertidig nettverk*», til nettverket selv fungerer.

Når det gjelder FK funksjon sett i lys av teori vs. empirisk funn, viser det seg å være mye likt i de viktigste og grunnleggende begreper. For eksempel, bl.a. viktige begreper som er nevnt i teorien er: (*brobygging, kontaktperson og arrangør*). Viktige begreper som er nevnt i empiriske funn er; (*brobygging, kontaktperson, lille bror, onkel, bindeledd og midlertidig nettverk*). Som vi kan se i de to paragrafene over, finnes det flere ord og begreper som er like eller synonyme. Dermed, på bakgrunn av flere viktige ord og begreper som er overlappende/like mellom teori vs. det empiriske funn er det riktig å beskrive at funnet om FK funksjon er mye likt det som Williams (2012) har beskrevet. Det bør også nevnes at visse aktiviteter, roller og arbeidsoppgaver til grenseoverskridende aktører er kontekst avhengige. Det betyr hvilke arbeidsoppgaver eller ansvar en koordinator har, kan variere i noen tilfeller pga. tid, situasjon, omfanget av aktiviteter og antall involverte aktører og flere andre faktorer.

5.3 Koordinering av flyktningarbeidet uten formell makt og autoritet, men gjennom tillit

Både Williams (2012) og Røiseland & Vabo (2016) hevder at ledelse i nettverk er annerledes og mye vanskeligere enn tradisjonelle hierarkiske ledelse. Williams, (2012, s. 46) nevner at primært er det tre modeller/typer for sosial koordinering, hver med sine egne særegne middel til utvekslingsforhold. a) *hierarki* – basert på autoritet, makt og ordre. b) *markedsstyring* – basert på pris og konkurransen. c) *nettverk* – basert på gjensidighet og tillit. Ifølge Røiseland & Vabo (2016, s. 86) nettverkssamarbeid betyr per definisjon, ikke-hierarkiske relasjoner, og derfor må den ledes gjennom *tillit* og *relasjon*. Videre har Røiseland & Vabo, (2016, s. 80) påpekt at behovet for tillitt er oppfattet som et svar på kompleksiteten i samarbeid, og at tillitt kommer i stedet for de hierarkiske relasjonene i en organisasjon.

Resultatene fra empiriske funn viser klar og tydelig at koordinering av innsatsen/arbeidet for flyktninger skjer *gjennom tillit*. Alle fem utvalgte FK nevnte at koordinering av innsatsen for flyktninger skjer gjennom tillit. Videre hevdet FK også at de har egentlig ikke mye formell makt til å koordinere samarbeidet, dermed det meste av samarbeidet må skje gjennom tillit. Tillit er påpekt som kjempeviktig og helt avgjørende for å kunne koordinere samarbeidet. FK i ulike kommuner koordinerer arbeidet litt ulikt, alt ettersom hvor stor kommunen er og hvordan det passer best for de involverte. Men det som er viktig at mye av koordineringen for arbeidet skjer gjennom den tverfagligteam som ledes ofte av FK hvor alle samarbeidspartnere samles og diskuterer ulike problemstillinger og utfordringer. Antall møter og samlingene for tverfagligteam varierer mellom kommunene, noen har ca. en gang i måned fast, mens andre kan ha to ganger i året fast, ellers alt etter behov. Gjennom de samlingene får FK og personer fra

ulike enheter sjansen til å bli mer kjent med hverandre, bygge relasjon og tillitt. På denne måten kan FK koordinere arbeidet delvis gjennom *relasjon* og delvis gjennom *tillitt*.

Beskrivelse av koordinerings prosess ovenfor kan sees i lys av Williams, (2012, s. 42-43), som handler om hvordan grenseoverskridende aktører som «*fortolkeren/kommunikatoren*» leder nettverkssamarbeid *gjennom relasjon og tillit*. Det vil si en som har: forståelse for ulike aktørene som inngår i samarbeidet, har evne til å skape tillitt og mellommenneskelige bånd basert på gjensidige tillitsforhold, medvirke til å etablere infrastruktur som understøtter oppbygging av samarbeidende miljøer, forhandler og medierer mellom ulike kulturer.

Når det gjelder om FK har *makt* eller ikke, bør begrepet makt eller formell makt presiseres. Fordi resultatene fra funnet viser at *fire* av *fem* FK påsto at de har en viss form for makt innen visse ansvarsområder og visse rammer, men selvfølgelig det er ikke fryktelig mye. Fordi makt og ansvar i dette tilfellet henger sammen. Det ansvaret FK har kan brukes i noen tilfeller som makt. For eksempel å si ting veldig tydelig hvis man er imot, å kjøre gjennom og ta beslutninger hvis ikke de ser noen løsning. Gode argumenter og gode forklaringer ble også påpekt som en form for makt, for da vil mange eller noen høre etter. Oppsummert kan en si at FK som leder har muligheten til å bruke makt innen visse ansvars områder/rammer hvis de må, men de meste av samarbeidet og koordinering skjer gjennom *tillitt, dialog, og relasjon*. Resultatene fra empiriske funn her kan likne på det Williams, (2012, s. 53) har påpekt: han sier at koordinatoren har ikke formell makt, men koordinatoren i et nettverkssamarbeid befinner seg i sentrum av kommunikasjon/informasjon. Dermed å være i sentrum av kommunikasjon/informasjon hevdes å være krevende, men samtidig en sentral kilde til makt.

Siden de meste av samarbeidet og koordinering av flyktingarbeidet skjer gjennom *tillitt, dialog, og relasjon*, bruker FK egne strategier for å bygge eller vedlikeholde tillits nivået som trengs. Ulike FK bruker ulike teknikker og strategier for å bygge eller vedlikeholde tillit. Intervjuobjektene hevdet at flere faktorer spiller rolle når de skal bygge tillit mellom alle involverte. Faktorer som ble påpekt å være viktige for å kunne bygge tillit var bl.a. personlig egenskaper, eget initiativ, motivasjon, erfaringer på fagfeltet, kjennskap og nettverk i den kommunen de jobber i, og hvor lenge en har jobbet i en kommune og ikke minst hvor stor kommune er. Oppsummert viser empiriske funn at FK bygger tillit på følgende måte: (a) prøver å besøke samarbeidspartnere uten at det er noe spesielt, (b) bygger tillit gjennom erfaring, (c) må tolke ting på alvor, slik at vedkommende føler de blir møtt, hørt og sett, (d)

være åpent, ha rom for å diskutere ting fra ulike vinkler, for da bygger man gode relasjoner og dermed tillit også, (e) ved å gjøre en god jobb, dermed å gjør seg fortjent til.

Resultatene fra paragrafen over angående tillits bygging kan drøftes (a) i lys av (Williams, 2012, s. 51) som hevder at tillit er noe som bygges overtid gjennom en prosess med kontinuerlig testing, og evaluering av hvorvidt aktørene kunne stole på hverandres forpliktelser og løfter. Hvis folk/aktørene «besto» disse testene, da var det en følelse av at noe mer varig/utholdende hadde blitt opprettet. (b) sett i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 81) mener de at i sum betyr at tillitsbygging forutsetter en syklisk prosess hvor forventninger, risiko og sårbarhet spiller positivt sammen. Tillit bygges opp gjennom positive opplevelser av samarbeid. Hver gang resultatet imøtekommer forventningene, så bygges det nye tillitt.

Oppsummert peker resultatene at FK koordinerer arbeidet for flyktninger gjennom *tillit* og *relasjon*. Mer presis koordinerer de det meste av arbeidet gjennom et tverfagligteam som ledes ofte av FK hvor alle samarbeidspartnere samles og diskuterer ulike problemstillinger og utfordringer. Gjennom de samlingene både FK og andre personer fra ulike enheter får sjansen til å bli mer kjent med hverandre, derifra å bygge relasjon og tillitt. På denne måten koordinerer FK arbeidet delvis gjennom *relasjon* og delvis gjennom *tillitt*. Selv om *fire* av *fem* FK påsto at de har en viss form for makt innen visse ansvarsområder som de kan bruke ved behov, bekrefter de at de meste av samarbeidet og koordinering skjer gjennom *tillitt*, *dialog*, og *relasjon*. Siden samarbeidet og koordinering skjer gjennom *tillitt* eller *relasjon*, bruker FK egne strategier for å bygge/forsterke eller vedlikeholde tillits nivået som trengs. De viktigste faktorer for å kunne bygge tillit hevdes å være personlig egenskaper, eget initiativ og motivasjon. Som vi kan se resultatene fra de tre paragrafene over peker til en stor grad slik teorien forventet eller beskrevet om fenomenet tillit og tillits bygging i nettverkssamarbeid. Med andre ord viser/bekrefter resultatene fra funnet at ledelsen i nettverkssamarbeid har ikke mye makt å koordinere arbeidet, dermed nettverket er avhengig av tillit og relasjon.

5.4 FK bidrar til koordinering av arbeidet med integrasjon av flyktninger på tre måter

I denne delen vil jeg drøfte på bakgrunn av empiriske funn hvordan og på hvilke måter bidrar FK med å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger. Før vi går videre, bør jeg nevne at de *tre påstandene* som drøftes i denne delen er resultat av flere temaer i analysedelen. Mer presis, resultater som er brukt for denne drøftingsdelen er både fra hva *FK selv* har sagt og hva *informant (gruppe 2)* som er deres samarbeidspartnere har sagt. Begge informant gruppe

mente at FK rolle og funksjon i samarbeidet/arbeide for integrasjon av flyktninger er kjempeviktig. Dette kom frem tydelig og klart i utsagnene i analysedelen. Hvordan FK bidrar til koordinering av arbeidet med integrasjon av flyktninger kan deles i tre separerte punkter:

For det *første* bidrar FK til at nettverket/samarbeidet mellom kommunale tjenester fungerer bedre. Som nevnt tidligere FK rollen fungerer som «*olje i maskineriet*» for det kommunale tjenesten, dermed smører de samarbeidet mellom ulike enhetene i kommune for å lette og forbedre samarbeidet. I de fleste tilfellene leder FK samarbeidet/koordineringen, og sørger for at flyktningarbeid og integrering går i riktig retning/i samsvar med statlig føringer og kommunale integreringspolitikk. I sum bidrar FK at andre enhetene kan slippe dobbeltarbeid, redusere lekkasjene rund samarbeidet, gjør samarbeidet og ansvaret hos andre enhetsledere lettere, funksjonen også ansvarlig gjør alle/flere enheter i kommunen for å delta i integreringsprosessen, ikke bare NAV som må gjøre alt alene. Videre bidrar funksjonen også for å levere bedre tjenester overfor forbrukere, lokalisere og finne ut hva som fungerer og ikke fungerer, så å ta det opp videre med de det gjelder, lede hele prosessen og passe på de arbeidsoppgavene som er tildelt ulike ansatte/enheter blir fullført.

For å drøfte resultatene fra paragrafen over opp imot teoretiske forventninger, kan FK rollen sees i lys av Williams, (2012, s. 32, 52) som en «typisk koordinator». Det betyr at koordinatoren bidrar til samarbeidet med å støtte og legge til rette for et bedre samarbeid ved å samle ulike aktører sammen får å løse/diskutere felles mål og utfordringer. Koordinatoren bidrar også å være en som bygger bro mellom ulike aktører og smøre samarbeidsprosessen. Sett i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 76), hevder de at samarbeidet skjer ikke av seg selv, ledelse er fremstilt som en forutsetning for at det skal komme noe ut av samarbeid.

For det *andre*, viser empiriske resultater at FK funksjonen bidrar til å øke sjansen for en bedre integrering av flyktninger. Resultatene fra intervjurundene viser hvor *fire* av *fem* FK hevder at deres rolle og funksjon bidrar/øker sjansen til en bedre integrering. Grunnen til denne påstanden kan støttes/fortolkes på bakgrunn av allerede nevnte temaer om viktigheten av FK rolle og funksjon i flyktningarbeidet og samt i samarbeidet. FK funksjonen «smører» samarbeidet og alle kommunale tjenester for å integrer flyktninger raskest og på en best mulig måte. Funksjonen bidrar også til å øke sjansen for bedre integrering med å være som et «*bindeledd, brobygger, familiemedlem, midlertidig nettverk*» mellom flyktninger og den lokalsamfunnet som åpner mange veier og muligheter for en bedre integrering. Informantene hevdet også at integrerings prosessen skjer ikke like effektiv uten at en person får det overordnede ansvaret til å koordinere dette arbeidet. Det er så mye med de ikke norsk fødte

personer hørte jeg flere ganger under intervjurundene. De har problemer og utfordringer som ingen av samarbeidspartnere alene kan løse/håndtere på en riktig måte. Dermed hevdet FK at de som viser veien til ulike muligheter i lokale samfunnet, passer på at flyktningene får det de har rett og krav på, øker sjansen for en bedre integrering. Fordi uten koordinering eller en slik funksjon går ikke integreringsprosessen bedre heller, hevdet koordinatorene.

For det *tredje*, viser resultatene fra begge informantgruppene at FK rollen/funksjonen bidrar til at samfunnet sparer mye penger på sikt. De hevdet at det koster å ha FK, men det koster mer å ikke ha. Forklart på en annen måte, informantene mente at FK stillingen koster, men det koster mer hvis flyktningene ikke koordineres riktig de første årene til de blir selvstendige og til en viss grad integrert i samfunnet og arbeidslivet. Hvis ikke man koordinerer arbeidet riktig i begynnelsen, så øker sjansen for at flere/mange av flyktningene kan bli sosiale klienter i fremtiden. Det er det som koster samfunnet, ikke en ekstra FK stilling i kommunen.

Resultatene fra *begge* paragrafene over kan drøftes (a) i lys av Head and Alford (2015) hvor fenomenet flyktning ses som komplekse og u håndterlige problem eller såkalte «*wicked problems*». For å kunne løse slike problemer er det behov for å bringe sammen ulike organisasjoner, kompetanser. (b) i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 81,77) hvor det kommer klart og tydelig til uttrykk et iboende behov for en eller annen form for formell leder i samarbeid. Ledelsen i samarbeid hevdes å være like viktige som selvet samarbeid. Dermed FK som leder av samarbeidet kan bidra til å øke sjansen for bedre integrering av flyktninger.

Oppsummert bidrar FK arbeidet med integrasjon av flyktninger på *tre* måter: For det *første* bidrar FK for å fungere som «*olje i maskineriet*» for det kommunale tjenesten, dermed smøre også samarbeidet mellom ulike enhetene i kommune for å lette og forbedre samarbeidet. For det *andre*, viser empiriske resultater at FK funksjonen bidrar til å øke sjansen for en bedre integrering av flyktninger, fordi de fungerer som et «*bindeledd, brobygger, familiemedlem, midlertidig nettverk*» mellom flyktninger og den lokalsamfunnet i den viktigste integreringsperioden. For det *tredje*, begge informantgruppene hevder at FK rollen/funksjonen bidrar til at samfunnet sparer mye penger på sikt, siden funksjonen/rollen bidrar til en bedre integrering i de første årene. Resultatene for hver paragraf ble også drøftet opp imot teoretiske forventninger. Funnet for *første* paragraf viser seg å være som en «typisk koordinator», sett i lys av Williams, (2012, s. 32, 52). Resultatene fra to andre paragrafene over ble også drøftet (a) i lys av Head and Alford (2015), og (b) i lys av Røiseland & Vabo, (2016, s. 81,77).

5.5 Tre viktigste verdier og kompetanser i lys av teori vs. empirisk

I denne delen vil jeg drøfte *tre viktigste verdier* og *kompetanser* fra empiriske funn opp imot teoretiske. Ifølge Røiseland & Vabo, (2016, s. 78-80) «*kommunikasjon, tillit og fellesmål*» mellom deltakerne er de *tre viktigste verdier* som svært ofte blir nevnt i en samarbeidsprosess. Kommunikasjon mellom deltakerne oppfattes som en grunnleggende forutsetning for samarbeid, tillit mellom deltakerne er grunnleggende for å lykkes i enhver form for samarbeid og fellesmål innebærer at en eller annen form for delt oppfatning om samarbeidets hensikt er et nødvendig grunnlag for handling. Resultater fra empiriske funn viser mye av det samme. *Tillit* er nevnt i *fem* av *fem* tilfellene, *Kommunikasjon* er nevnt i *fire* av *fem* tilfellene. I tillegg til tillit og kommunikasjon nevnte informantene også verdier som: *Respekt/anerkjennelse, Solidaritet, ærlighet, vennlighet og åpenhet*. De siste nevnte verdiene her, sees også som viktige verdier hos både Williams (2012) og (Røiseland & Vabo, 2016), men de er ikke regnet som de mest viktigste. Grenseoverskridende aktører/lederen i nettverkssamarbeid må ha egenskaper og kompetanser til å respektere og anerkjenne ulike organisasjonskulturer, interesser, ulike personligheter og aktører som er involvert i samarbeidet, ellers kan dem ikke være som leder/brobygger i nettverksliknende samarbeid.

Tre viktigste kompetanser som FK hevdet å være viktigst innen deres yrke/stilling er: *personlige egenskaper, fagligkunnskap på fagfeltet, være systematisk, strukturert og fleksibel*. *Personlige egenskaper* ble beskrevet at en må ha egenskaper til å kommunisere bra, være god til å forklare, formulere og argumentere ting riktig, bygge intermenneskelig kontakt; være en hyggelig person både å jobbe sammen med, og å ha som overordnet person, ha åpent menneskesyn, ha motivasjonen til å samarbeide, evnen til å kunne sette seg og forstå ulike situasjoner. Beskrivelsen av personlige egenskaper kan sees i lys Williams, (2012, s. 42) om «Koordinatoren». Williams beskriver at koordinatorens viktigste kompetanser ligger i evnen til å etablere tverrgående samarbeidsrelasjoner, effektive kommunikasjonskanaler, tillitsbygging og konflikthåndtering, være lyttende og ha empati.

Fagligkunnskap på fagfeltet er beskrevet at en bør ha god erfaring på fagfeltet, det vil si å ha god evne og innsikt i sosialnettverk, nettverksbygging, erfaring fra andre type eller liknende samarbeid og ha noen type leder egenskaper eller leder evne. Beskrivelse av funnet her ligner på det Williams, (2012, s. 38-39) har sagt om «Nettverkeren». Nettverkerens kompetanse er dens ferdigheter i å opprette, betjene nettverket og er skarp til å identifisere hvor i en organisasjon en beslutning tas og at hvordan kan han/hun påvirke eventuelt den beslutningen,

har innsikter i relasjonelle forhold og partenes gjensidige avhengighet, samt forståelse for å vedlikeholde relasjoner.

Være systematisk, strukturert og fleksibel. Informantene beskrevet de tre begrepene på følgende måte: man må være systematisk og strukturert; ha evnen til å kunne jobbe systematisk og ha gode struktur for arbeidet, løsningsorientert og kreativ; ha troen og tenke litt kreativ og annen ledes, prøve å finne gode løsninger, fleksibel: tilpasse seg nye endringer og problemstillinger. Egenskaper her kan ligne mye på «Entreprenøren». Williams, (2012, s. 53-54) påpeker at entreprenørens viktige egenskaper er å være innovativ, kreativ, produsere nye ideer i møtet med nye komplekse problemstillinger, opportuniste, pragmatisme, rollen påkaller nytenkning i offentlig sektor: parat og fleksibel i forhold til nye ideer og metoder.

I tillegg til de tre nevnte kompetanser, egenskaper for å være rolig i hektiske situasjoner, holde hodet kaldt, prøve å ta seg tid til å få det store bilde ble også nevnt som viktig. Videre hevdet også alle fem koordinatorene at utdanning hadde ikke så mye å si i denne rollen, sammenlignet med hvor viktig ens personlige egenskap var. De fleste var enige at personlige egenskaper var viktigst, og mente at utdanning og ens personlighet er heller 60-40 eller 70-30 enn 50-50. Denne påstanden kan ses i lys av Williams, (2012, s. 68, 66) som har påpekt at personlige egenskaper er den mest viktigste faktoren som blir påpekt for ledelse i nettverksamarbeid. Besittelse med egnet kunnskap og erfaring er fine i seg selv, men det kan være ganske overflødig/unødvendig hvis ikke personen er i stand til å utnytte dem effektivt.

Tre viktigste *verdier og kompetanser* i lys av teori vs. empirisk kan oppsummeres som følgende: tre viktigste verdier som informantene hevdet å være viktigst er *kommunikasjon, tillit og respekt/anerkjennelse*. Selv om informantene har ikke nevnt fellesmål som viktig, viser det seg å være viktig likevel. Fordi underveis i intervjurundene påpekte informantene at fellesmål var å koordinere flyktningarbeidet på en best mulig måte, dermed var det også viktig at alle enhetene bidrar til integrering på en best mulig måte. Her vil jeg påstå at de viktigste verdiene som er nevnt i empiriske funn er mye i samsvar med teorien fra Røiseland & Vabo, (2016, s. 78-80). Når det gjelder tre viktigste *kompetanser*, viser funnet at fellestrekk for de er mye likt med tre rollene i Williams typologi; *koordinatoren, nettverkeren, og entreprenøren*.

5.6 Hva slags utfordringer står FK overfor og hva må til for å løse/ redusere de?

Drøfting for denne delen vil gjennomgå «*utfordringer*» som FK står overfor, og hva må til for å redusere/løse de utfordringene. Intervjuobjektene har nevnt ulike utfordringer/problemer,

men noen av utfordringene ser ut til å være både viktigere enn andre og samtidig som et felles utfordringen for alle FK. Samlet sett kan resultatene fra nevnte utfordringene deles i *tre*.

Den *største* og viktigste utfordringen som er nevnt oftest er «*ulike oppfatninger på fagfeltet/flyktningsarbeid*». Det betyr at ulike aktører/enheter i kommunen har ulike oppfatning og mening om flyktning arbeidet/integrering. En slik utfordring kan peke på kunnskap mangel for noen aktører om fagfeltet, eller fenomenet integrering. Eksempelvis, FK eller en lærere på voksenopplæringen som kjenner bedre både fagfeltet og enkelte flyktninger og deres utfordringer og behov har andre oppfatninger og meninger for integreringsprosessen. Mens andre aktører som tar viktige beslutninger fra avstand for flyktningsarbeidet har ofte mindre kjennskap og kunnskap om fagfeltet, og dermed kan de ha andre oppfatninger og meninger om integreringsprosessen. Resultatene her kan drøftes i lys av Williams, (2012). Han hevder at jobben til grenseoverskridende aktører består av en verden av kompleksitet og mangfold, med en rekke interessenter og interesser fra forskjellige sektorer og aktører.

Samarbeidsløsninger er krevende, og krever bruk av forskjellige kompetanser og nøye vurdering av hva som er riktig og galt Williams, (2012, s. 70). Aktører som skolen tenker at man må gå lenge på skolen for å lære godt norsk, lære om hvordan systemet og loven fungerer i Norge. Arbeidsgivere sier at de kan ikke ansette folk som ikke kan godt norsk. Mens NAV og samfunnet rund ønsker at alle flyktninger skal raskest mulig ut i jobb og tjene egne penger å betale skatt. Ulike oppfatninger på fagfeltet kan konkluderes som en typisk utfordring for alle FK som har det overordne ansvaret for koordinering av flyktningsarbeidet.

Mangel på makt er en annen utfordringer. Som nevnt tidligere, FK har egentlig ikke noen form for formell makt. Selv om noen av FK har hevdet at de har litt makt innen visse rammer og ansvarsområde, men det er ikke nok med det. Lederansvar uten noen form for formell makt og myndighet kan være vanskelig noen ganger i en slik posisjon. Resultater fra denne type utfordring er hva Williams, (2012, s. 144) har sitert: grenseoverskridende aktører står overfor en felles utfordring når de skal lede og påvirke samarbeidet uten noen form for formell makt. Selvet FK stillingen er også beskrevet litt sårbar egentlig. Fordi man har ikke en *yrkes tittel*. Det er ikke definert hva FK skal ha som utdanning eller yrkes erfaring. Dermed er det litt vanskelig for FK av og til å definere sin rolle, funksjon og arbeidsoppgaver i samarbeidet.

Den *siste* utfordringen som informantene har nevnt er, at de jobber med *ulike aktører/mennesker* med ulike synspunkter/kultur som gjør det ekstra utfordrende og krevende

for å finne løsning på ting. Denne type utfordring kan drøftes i lys av Williams, (2012, s. 144); grenseoverskridende aktører er involvert i en type arbeid med mangfoldig og forskjellige kultur som kommer fra ulike interesser og sektorer. Ledelse i en slik miljø er krevende fordi ledelsen må jobbe i forskjellige modus, bygge og opprettholde mellommenneskelig forhold og det som handler om rund tillit og nettverksamarbeidet.

Når det gjelder hvordan utfordringene FK står overfor kan *reduseres* eller *løses*, hevdet intervjuobjektene at *god kommunikasjon, åpenhet, ærlighet, økt av tillit og lysten til samarbeide, bedre kunnskap om fagfeltet, tydeligere mandat, og den nye integreringsloven* som er forventet å være litt fleksibel, kan være som løsning til en viss grad. Forklart på en annen måte, for å redusere utfordringer bør man øke de viktigste verdiene som er nevnt ovenfor om «viktige verdier». Fordi begrepene som hevdes å løse utfordringene til FK står overfor er nettopp de begrepene som informantene hevdet å være viktige i et samarbeid. For denne delen om hvordan løse/ redusere utfordringene koordinatorene eller lederen av samarbeidet står overfor har jeg ikke funnet den eksakte teori påstanden i Williams eller Røiseland & Vabo. Dette skyldes på grunn av at denne delen er egentlig ikke så sentral for oppgavens problemstilling, men likevel viktig. Men, begreper som *god kommunikasjon, åpenhet, ærlighet, økt av tillit og lysten til samarbeide, bedre kunnskap om fagfeltet* kan sees riktige påstander hos både Williams (2012) og Røiseland & Vabo, (2016) for å løse/ redusere utfordringene i et nettverkssamarbeid. Fordi det motsatte gjør samarbeidet direkte vanskelig.

God kommunikasjon, økt av tillit og kunnskap på fagfeltet ses til å være de viktigste faktorene for å redusere eller løse deler av utfordringene. God kommunikasjon mellom alle involverte innebærer å vite hvorfor ting blir gjort slik den er gjort. Hvorfor sier eksempel NAV en ting, men lege eller barnehagen noen annet. Samarbeidspartnere bør ha bedre kommunikasjon for å vite mer om grunnen til hvorfor ulike aktører mener eller tar avgjørelser slik de gjør. Kort sagt, god kommunikasjon gjør samarbeidet mye lettere, reduserer/løser mange utfordringer, sist, men ikke minst at den skaper/øker også tillit, åpenhet og ærlighet. Økt av *kunnskap* på fagfeltet gjør at aktørene som er involvert i arbeidet og avgjørelser vet bedre hva som er lurt å prioritere og hva som er mindre lurt. Kunnskap er nøkkelen til de fleste utfordringer og uenigheter om et fenomen, dette gjelder også i flyktningsarbeidet/integrering. Mer *empirisk forskning* og mer *lytting* på fagfolk/FK kan være et alternativ for økt kunnskap, dermed også å løse deler av utfordringer på en bedre måte. Å lytte mer på fagfolk og mer forskning av det

som faktisk skjer og fungerer i bakken/i praksis kan også hjelpe til å tilpasse integrering/introduksjonsloven slik at man treffer bedre på det man sikter på.

Når det gjelder drøfting av utfordringer som FK står overfor, har min analyse vist at FK står overfor tre sentrale utfordringer som koordinatorene, dvs. 1) «*ulike oppfatninger om fagfeltet/flyktningarbeid*», 2) «*mangel på makt*», og 3) utfordring som å «*samordne ulike aktører/mennesker*». Disse utfordringene er kjente fenomen i teorien om koordinatorroller som blant annet Williams (2012) har vist til mht. det å lede og koordinere et samarbeid mellom ulike aktører. Man kan si eller påstå at den type utfordringer som intervjuobjektene har nevnt kan være *typiske utfordringer* for ledelse av samarbeid/koordinatorene. Begrepet *typisk* kan også gjelde i andre drøftingsdeler ovenfor. Som diskutert, stort sett fleste empiriske funn for denne oppgaven viser seg å være mye likt med det Williams (2012): Røiseland & Vabo, (2016) har beskrevet som *typiske tilfeller* for ledelse av samarbeid/koordinatorene.

6.0 Konklusjon

Her vil jeg oppsummere kort hva jeg har gjort i denne oppgaven, og hvilke funn jeg har kommet frem til. Fokuset til oppgaven var å studere «boundary spanners» grenseoverskridende aktører (brobyggere) i arbeid med integrasjon av flyktninger. Mer presis studerte jeg FK som et kvalitative studie i lys av teorier om såkalte «boundary spanners» eller det vi på norsk kan kalle grenseoverskridende aktører, og «nettverksledelse litteraturer». Videre diskuterte oppgaven relevante ideer og begreper fra nevnte teoriene i to deler. I den *første delen* av teori kapittelet diskuterte oppgaven «nettverksledelse litteraturer» om hvordan den kaster lys over fenomenet FK som lederen av samarbeid. Den *andre delen* diskuterte teorien om «grenseoverskridende aktører» om hvordan den kaster lys over fenomenet FK som grenseoverskridende aktører. Med andre ord, to ulike teorier som kastet lys over samme fenomen, med litt ulike typologi og fokus. Oppgavens empiriske data er hovedsakelig bygd på semi-strukturerte intervjuer fra fem FK og fem andre informanter som jobber mest/tett med FK. Informantene som er intervjuet i denne studien er fra Horten, Grimstad, Vennesla, Evje og Hornnes, og Risør kommune. Oppgaven *er ikke* en komparativ studie. Hensikten med denne oppgaven er rett og slett for å ha en enhetlig og bedre forståelse av FK som (brobyggere) ledere hvor de «limer ulike aktører sammen i et nettverk» for integrering av flyktninger i kommune. Oppgavens to hovedproblemstillinger var som følger:

1) *Hvordan koordineres innsatsen overfor flyktninger og hvilken rolle og funksjon har flyktningekoordinatorer i dette arbeidet?*

2) *Hva slags utfordringer står de overfor og hvordan bidrar de til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger?*

Herunder vil jeg oppsummere/beskrive relevante resultater knyttet til problemstillingene mine. Samlet sett empiriske funn om de viktigste rollene til FK kan oppsummeres på følgende måte: Se helheten i samarbeidet, vite om alle tjenestene som finnes i kommunen, kjenne flyktninggruppen, derifra videre å tilby den rette og riktige tjenester til flyktninger. FK skal også ha oversikten og holde den røde tråden gjennom hele samarbeidet, tilrettelegge best mulig for både samarbeid og forbrukere, ta initiativ, samle inn ulike enhetene, lage felles informasjon, redusere avstanden mellom enhetene. I tillegg fungerer FK rollen også en som implementerer statlig/kommunale integreringsprosessen, pådriver samarbeide for å koordinere arbeidet og aktiviteter, sørger for at samarbeidet fungerer best mulig og arrangere ulike aktiviteter. FK fungerer også som *rådgiver/faglig ekspert* for flyktningarbeid i kommune, fordi de kjenner til fagfeltet mye bedre enn andre enheter/personer.

FK rollen ble beskrevet litt ulikt, men felles for de fleste empiriske data, rollen fungerer som «*olje i maskineriet*» for det kommunale tjenesten. Det betyr at rollen smører samarbeidet mellom ulike enhetene i kommune for å lette og forbedre samarbeidet. Sett dette i lys av Williams (2012, s. 38-39) rollen kan fortolkes som en typisk «*nettverker*» dvs. den som smører samarbeide mellom ulike enheter og samarbeidspartnere mht. koordinering av flyktningtjenesten i kommune. FK rollen gjør også samarbeidet lettere, bedre og tryggere. Dette er fordi de lager ett rutine/system hvor samarbeidet og tjenestelevering overfor forbrukere blir erstattet av rutinen/systemet. Oppsummert viser resultater om FK rolle for å være mye likt med Williams teori om «*grenseoverskridende aktører*» og deres rolle. Dette er synlig og forklart i alle paragrafene i analysedelen og diskusjonsdelen. Selv om visse ord og begrep er beskrevet litt annerledes i teori vs. i empirisk data, men de viktigste og kjernerollene til både FK og grenseoverskridende aktør som koordinator viser seg å være mye likt.

Når det gjelder ang. FK funksjonen kan den ut ifra empiriske funn beskrives som følgende: FK funksjon fungere som en *brobygger* mellom ulike enheter og aktører i kommunen, og som en koordinator/ leder for hele samarbeidet. Funksjonen fungerer også en som har oversikten over utfordringene, *legger til rette* som godt samarbeid, sørger for at de arbeidsoppgavene som er delt rund på de ansatte og avdelinger blir utført, har det overordnede ansvaret for å implementere statlig og kommunale integreringsprogrammet. Empiriske funn viser også at FK

funksjonen fungerer som: *kontaktperson, lille bror og onkel* noen ganger for personer som kommer ny til kommunen og har ingen nettverk og kjennskap til systemet, «*bindeledd*» mellom det lokale samfunnet og nye flyktninger, og som «*midlertidig nettverk*», til nettverket selv fungerer. Denne delen om FK funksjon, kan sees i lys av Williams (2012, s. 52,58) som en typisk koordinerende funksjon som er (*brobygging, kontaktperson og arrangør*).

Resultatene av intervjuene fra alle fem FK viser klar og tydelig at koordinering av innsatsen overfor flyktninger skjer gjennom tillit. Videre hevdet FK også at de har egentlig ikke mye formell makt til å koordinere samarbeidet, dermed det meste av samarbeidet må skje gjennom tillit. Oppsummert peker resultatene at FK koordinerer arbeidet for flyktninger gjennom *tillit* og *relasjon*. Mer presis koordinerer de det meste av arbeidet gjennom et tverrfagligteam som ledes ofte av FK hvor alle samarbeidspartnere samles og diskuterer ulike problemstillinger og utfordringer. Antall møter og samlingene for tverrfagligteam varierer mellom kommunene, noen har ca. en gang i måned fast, mens andre kan ha to ganger i året fast, ellers alt etter behov. Gjennom de samlingene både FK og andre personer fra ulike enheter får sjansen til å bli mer kjent med hverandre, derifra å bygge relasjon og tillit. På denne måten koordinerer FK arbeidet delvis gjennom *relasjon* og delvis gjennom *tillitt*. Måten FK koordinerer prosessen her kan sees i lys av Williams, (2012, s. 42-43) som en typisk «*fortolkeren/kommunikatoren*» som leder nettverkssamarbeid *gjennom relasjon og tillit*, med de egenskapen de har.

Når det gjelder hvordan FK bidrar til koordinering av samarbeidet med integrasjon av flyktninger kan den deles hovedsakelig i *tre punkter*: for det *første* bidrar FK for å fungere som «*olje i maskineriet*» for det kommunale tjenesten, dermed smøre også samarbeidet mellom ulike enhetene i kommune for å lette og forbedre samarbeidet. For det *andre*, viser empiriske resultater at FK funksjonen bidrar til å øke sjansen for en bedre integrering av flyktninger, fordi de fungerer som et «*bindeledd, brobygger, familiemedlem, midlertidig nettverk*» mellom flyktninger og den lokalsamfunnet i den viktigste integrerings perioden. For det *tredje*, begge informantgruppene hevdet at FK funksjonen bidrar til at samfunnet sparer mye penger på sikt, siden funksjonen bidrar til en bedre integrering i de første årene. Empiriske resultater kan ses i lys Williams, (2012, s. 32, 52; Røiseland & Vabo, (2016, s. 81,77), som en «*typisk koordinator/leder*» som smører samarbeidet til å fungere bedre.

Tre viktigste utfordringer FK står: Den *største* og viktigste utfordringen som ble nevnt oftest av informantene er «*ulike oppfatninger på fagfeltet/flyktningsarbeid*». Det betyr at ulike aktører/enheter i kommunen har ulike oppfatning og mening om flyktning arbeidet/integrering. En slik utfordring kan peke på kunnskap mangel for noen aktører om

fagfeltet, eller fenomenet integrering, og dermed kan de ha også andre oppfatninger og meninger om integreringsprosessen. *Mangel på makt* er en annen utfordring. Det kom frem at FK har egentlig ikke noen form for formell makt. Selv om noen av FK har hevdet at de har litt makt innen visse rammer og ansvarsområde, men det er ikke nok med det. Lederansvar uten noen form for formell makt og myndighet kan være vanskelig noen ganger i en slik posisjon. Dette er hva Williams, (2012, s. 144) har sitert: grenseoverskridende aktører står overfor en felles utfordring når de skal lede og påvirke samarbeidet uten noen form for formell makt. Den *siste* utfordringen som ble påpekt av informantene var, at de jobber med *ulike aktører/mennesker* med ulike synspunkter/kultur som gjør det ekstra utfordrende og krevende for å finne løsninger på ting. Denne type utfordring kan drøftes i lys av Williams, (2012, s. 144); grenseoverskridende aktører er involvert i en type arbeid med mangfoldig og forskjellige kulturer som kommer fra ulike interesser og sektorer. Ledelse i en slik miljø er krevende fordi ledelsen må jobbe i forskjellige modus, og bygge og opprettholde mellommenneskelig forhold som handler om nettverksamarbeidet.

Når det gjelder *hva må til for å løse/reduseres utfordringene FK står overfor*, kom det følgende forslag: oppsummert hevdet FK at *god kommunikasjon, åpenhet, ærlighet, økt av tillit og lysten til samarbeide, bedre kunnskap om fagfeltet, tydeligere mandat, og den nye integreringsloven* som er forventet å være litt fleksibel, kan være som løsninger til en viss grad.

7.0 Referanser

7.1 Litteraturer:

Agranoff, Robert. 2007. *Managing within Networks. Adding Value to Public Organization*. Washington DC: Georgetown University Press.

Agranoff, Robert. 2012. *Collaborating to manage. A primer for the Public Sectors*. Washington DC: Georgetown University Press.

Bukve, Oddbjørn. (2016). *Forstå-Forklare-Forandre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Head, Brian W. and Alford, John (2015) Wicked Problems: Implications for Public Management. *Administration and Society*, Vol. 47(6), 711-739.

- Huxham, Chris & Siv Vangen. 2005. *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaboration advantage*. London: Routledge.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2010). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2.utg.)* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H.& Koppenjan, J.F.M. (1997) *Managing complex networks*, London: Sage Publications.
- Klijn, Erik-Hans & Jurian Edelenbos. 2007. Meta-governance as Network Management. I Sørensen, Eva & Jacob Torfing (red.): *Theories of Democratic Network Governance*. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Lipman-Blumen, and Michelle D. Jones. "Connective Leadership." Encyclopedia of Leadership. Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2004. 270-74. SAGE Reference Online. Web. 30 Jan. 2012. From: <https://study.sagepub.com/sites/default/files/reference4.4.pdf> Oaks, 2004.
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere Med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rom, Bøge, Iselin & Ausland, Charlotte. 2019. *Nettverkssamarbeid som løsning på nye utfordringer? En sammenlignende studie av koordinering gjennom regionale nettverk*. Masteroppgave. UiA.
- Røiseland, Asbjørn & Vabo, Signe Irene. (2016). *Styring og samstyring-governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Taylor, M. (2000). *Top down meets bottom up: Neighbourhood management*, York: Joseph Rowntree Foundation.
- Webb, A. (1991). "Co-ordination: a problem in public sector management", *Policy & Politics*, vol. 19, no 4, pp 229-41.
- Williams, Paul. (2002) "The competent boundary spanner". *Public Administration*, vol 80, nr 1, s. 103-124.
- Williams, Paul. (2012). *Collaboration in public policy and practice: Perspectives on boundary spanners*. Bristol: The Policy Press.

7.2 Resurser fra web:

IMDi. (2015). *Ord og begreper*. Hentet den (15.6.2020), fra:

<https://www.imdi.no/om-integrering-i-norge/ord-og-begreper/>

IMDi. (no date). *Bosetting*. Hentet den (15.6.2020), fra: <https://www.imdi.no/planlegging-og-bosetting/>

IMDi. (2019). *IMDi sin oppmoding om busetting*. Hentet den (15.6.2020), fra:

<https://www.imdi.no/planlegging-og-bosetting/bosettingsprosessen/imdis-anmodning/>

IMDi. (2019). *Kommunens vedtak og planlegging*. Hentet den (15.6.2020), fra:

<https://www.imdi.no/planlegging-og-bosetting/bosettingsprosessen/vedtak-planlegging/>

IMDi. (2016). *Introduksjonsprogram*. Hentet den (15.6.2020), fra:

<https://www.imdi.no/introduksjonsprogram/>

IMDi. (2016). *Hva er et introduksjonsprogram*. Hentet den (15.6.2020), fra:

<https://www.imdi.no/introduksjonsprogram/grunnleggende-om-programmet-roller-og-ansvar/>

Malt, Ulrik. & Tjernshaugen Andreas. (2019). *Kvalitativ*. Hentet den (10.5. 2020), fra:

<https://snl.no/kvalitativ>

Persvold, A. Zawadzka. (2019). *Funksjon-virksomhet*. Hentet den (15.5. 2020), fra:

https://snl.no/funksjon_-_virksomhet

Skirbekk, Sigurd & Tjernshaugen Andreas. (2020). *Rolle*. Hentet den (15.6.2020), fra:

<https://snl.no/rolle>

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt



Vil du delta i forskningsprosjektet/MA-oppgave

«En studie av «boundary spanners» grenseoverskridende aktører (brobyggere) i arbeid med integrasjon av flyktninger»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsprosjekt/MA-oppgave, (hvor formålet med prosjektet er å fullføre en kvalitativ casesentrert studie av flyktningkoordinatorens rolle og funksjon i fire ulike kommuner i Agder). I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Som nevnt ovenfor, prosjektet er av type masteroppgave, med formål å utvikle en kvalitativ studie av flyktningkoordinatorens rolle og funksjon i fire ulike kommuner i Agder. For å få den beste kvalifiserte data, har jeg valgt å intervju fire informanter med stilling/status som flyktningkoordinator, og tre-fire informanter som jobber mest og tett med flyktningkoordinatoren. Dette er for å finne ut hvordan koordinatorene selv oppfatter viktigheten om sine rolle og funksjon i samarbeidet, og hvordan deres samarbeidspartnere oppfatter viktigheten av koordinatorens rolle og funksjon i deres samarbeid? Videre er fokuset til prosjektet å finne ut hva slags utfordringer koordinatorene står overfor og hvordan bidrar de til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger? Dermed kan dette prosjektet bringe fram til nye empiriske kunnskaper inn på koordinerende fagfeltet.

Tema for oppgaven:

«En studie av «boundary spanners» grenseoverskridende aktører (brobyggere) i arbeid med integrasjon av flyktninger»

Problemstillingene:

1) Hvordan koordineres innsatsen overfor flyktninger og hvilken rolle og funksjon har flyktningekoordinatorer i dette arbeidet?

2) Hva slags utfordringer står de overfor og hvordan bidrar de til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for dette prosjektet er trukket/valgt blant de mest sentrale og relevante respondenter som enten har koordinerende stilling innenfor flyktnings arbeid eller liknende. De fire utvalgte kommunene i Agder er trukket: 1) fordi de har en flyktningkoordinator eller tilsvarende som fyller oppgavens krav, 2) at de er villige og har sagt ja til å være med å bidra til dette masteroppgaven. Til sammen er det forventet 8 informanter for dette prosjektet, og du er en av dem som får forespørsel om å delta.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i dette prosjektet, innebærer det at jeg foretar et individuelt intervju av deg med lydopptak og delvis notater. Lydopptaket skal gjennomføres med godkjente diktafoner fra UiA. Intervjuene skal foregå ansikt-til-ansikt og er beregnet ca. en time. Lydopptaket fra intervjuet ditt vil bli transkribert og anonymisert. Jeg sender en kopi til deg før den endelig blir publisert. Den endelig redigerte datamaterialet om deg skal være i samsvar med samtykkeavtalen og med samtykket fra deg.

Intervjuguiden/spørsmålene som blir stilt til deg vil være delvis strukturerte om temaet som jeg synes er viktig å få med, men jeg vil også ha rom for å tilpasse intervjuets situasjon og kontekst for å få med det jeg observerer og lurer på under selvet intervjuet.

Aktuelle temaer som vi skal gå innom intervjuet er følgende:

Tema 1: kort om din bakgrunn som flyktningkoordinator/rådgiver etc.

Tema 2: organisering av samarbeidet

Tema 3: viktigheten av koordinatorens rolle og funksjon

Tema 4: kompetanser og utfordringer knyttet til koordinatorstilling

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Ved å delta i dette prosjektet skal på ingen måte påvirke din arbeidsplass, ditt forholdt til din arbeidsgiver, kollegaer og uansett hva det måtte være.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Det er kun studenten (jeg), veilederen og eventuelt sensur som har tilgang til dine personlige opplysninger ved UiA.

Tiltak for å oppbevare dine personopplysninger ved UiA:

- Navn og andre kontakt opplysningene dine vil jeg erstatte med en kode, som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Dine opplysninger anonymiseres og krypteres under forsendelse
- Dine opplysninger krypteres og får adgangsbegrensning
- Andre datamateriale om deg skal lagres på UiAs sikre dataservert One Drive med tilgang med personlig passord.

Deltagerne vil på ingen måte kunne gjenkjennes i publikasjonen Masteroppgaven, med mindre de samtykker til det.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes i slutten av juli 2020. Alle personopplysninger og lydopptak fra deltagerne vil bli anonymisert og slettet permanent etter prosjektet er avsluttet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- UiA, det er universitetsdirektøren som er ansvarlig for all behandling av personligopplysninger og forskningsrelaterte ved UiA.
- Prosjekt ansvarlig: Aziz Ahmadi, student. aziza18@uia.no mobil: 41453732
- Veileder for prosjektet: Dag Olaf Torjesen, e-post. dag.o.torjesen@uia.no
- <tel:+4738141553> [mobil:+4790129948](tel:+4790129948)
- Vårt personvernombud på UiA: Ina Danielsen ina.danielsen@uia.no (personvernombud@uia.no) eller telefon: 38141000.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Aziz Ahmadi

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «En studie av «boundary spanners» grenseoverskridende aktører (brobyggere) i arbeid med integrasjon av flyktninger»

og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et individuelt intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. til slutten av juli 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.2 Vedlegg 2: intervjuguide for FK (utvalg 1)

Tema for MA-oppgaven:

«En studie av «boundary spanners» grenseoverskridende aktører (brobyggere) i arbeid med integrasjon av flyktninger»

Problemstillingene:

- 1) *Hvordan koordineres innsatsen overfor flyktninger og hvilken rolle og funksjon har flyktningekoordinatorer i dette arbeidet?*
- 2) *Hva slags utfordringer står de overfor og hvordan bidrar de til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger?*

Tema 1: kort om bakgrunnen til koordinatoren

- Fortell litt om din bakgrunn som flyktningekoordinator
- Hvor lenge har du jobbet her i kommunen som koordinator? Hvor har du bakgrunnen din fra? Har du jobbet med flyktninger/innvandrere før? Hvilke utdanningsbakgrunner har du?

Tema 2: organisering av samarbeidet (7 sp)

- Fortell litt om deres samarbeidspartnere. Hvem er deres samarbeidspartnere? Hvem har ansvaret for hva?
- Hva er motivasjonen / drivers for samarbeidene? (ressurser, ferdigheter, arbeidskraft, organisasjonell læring, overføring av læring)
- Hvor ofte, hvor tett samarbeider du som koordinator med dine samarbeidspartnere?
- Hvem leder samarbeid hos dere?

Hvem foreslår, planlegger og arrangerer aktiviteter og møtene hos dere? Hvem skriver referat og informerer alle involverte?

- Noen kommuner har introduksjonsprogrammet under kommune administrasjon, mens andre har hos NAV. Hvordan vil du beskrive denne forskjellen?

Hvordan har deres kommune organisert dette? Har introduksjonsprogrammet vært alltid inn i NAV eller utenfor NAV i (x) kommune?

- I de siste årene har flere kommuner valgt å ikke ha FK lenger?
Hva synes du er årsakene til dette? Hvorfor har (x) fortsatt koordinator?
- Synes du kommuner som har FK skårer bedre i noen faktorer? For eksempel faktorer som tjeneste levering overfor flyktninger, eller faktorer som øker sjansen for en bedre/mer integrering av flyktninger?

Tema 3: viktigheten av koordinatorens rolle og funksjon (18 sp)

- Fortell litt om hvordan du beskriver din rolle og funksjon i samarbeidet, og hvor viktig du oppfatter/ser din rolle og funksjon.

Hva er ditt mandat og arbeidsoppgaver til en vanlig arbeidsdag?

- I hvilken grad har du autonomi i måten arbeidsdagen din blir satt opp på?

Hvem andre/ellers bestemmer hva dine arbeidsoppgaver skal være? Hvem setter vilkårene og rammeverkene?

- Hvordan vil du beskrive din funksjon som FK i deres samarbeidet?
- Hvordan leder du og får legitimitet og kreerer/danner du din rolle i skjæringsfeltet mellom ulike aktører i nettverket?

Hva gjør du til å få legitimitet i din rolle til å lede nettverket?

- Hvordan utøver du fasiliterende/tilretteleggende ledelse i samarbeidet?
- Hvordan bidrar du til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger?
- Hvordan koordinerer du innsatsen/arbeidet for flyktninger uten formell makt og autoritet, men gjennom tillit?

Har du mulighet til å utøve makt i ditt yrke? I beslutningsmyndighet i samarbeid? Hvis ikke, hvordan koordinere du uten makt?

- Tillit er påpekt til å være sentral og avgjørende i alle nettverksamarbeid.

Hvordan vil du definere tillit hos dere? Og hvor viktig ser du den?

- Hva gjør du, og hvordan bygger du tillit i deres samarbeid?
- Hvilke tre verdier synes du er viktigst innenfor ditt yrke?
- Hvilke instrumenter/hjelpemidler har du til å presse koordineringen?
- Søker du nettverk selv? Hvordan kommer du i kontakt med nye medlemmer?
- Hvordan bidrar du i nettverkene, og hvem er du i en nettverksrelasjon?
- Aktiv? Passiv?
- Hva synes du er de tre viktigste oppgaver en koordinator gjør og bør gjøre i et nettverksamarbeid?
- Hvordan oppfatter du selv, versus dine samarbeidspartnere om din rolle og funksjon?
- Tror du dine samarbeidspartnere opplever din rolle og funksjon som viktig?
- Vil du si at du som FK kan øke sjansen for en bedre integrering av flyktninger i kommune du jobber i vs. andre kommuner som ikke har FK?

Hvis ja, gi gjerne noen eksempler på hvordan du bidrar til å koordinere arbeidet for en bedre integrasjon av flyktninger.

- Mange nettverksamarbeid ser ikke behovet til å ha en koordinator som tilleggs kostnad. Synes du nettverkssamarbeid går like greit uten en felles koordinator?

Hvis ikke, hvordan vil du beskrive forskjellen og fordelene ved å ha en felles koordinator i nettverkssamarbeid?

Tema 4: kompetanser og utfordringer knyttet til koordinatorstilling (4 sp)

- Hvilke (kompetanse rammer) som inkluderer ferdigheter, evner og personlige egenskaper synes du en effektiv koordinator bør ha?
- Hvordan er det å samarbeide med ulike aktører med ulike interesser, og hvilke koordineringsproblemer kan oppstå?
- Hva er de største utfordringene du står overfor som FK.
- Hva må til for å løse/reducere de utfordringene?

Tema 5: Avslutning

Det var de spørsmålene jeg hadde til deg. Er det noe du vil legge til? Eller er det noe du føler at jeg har glemt å spørre om? Noe du hadde forventet å bli spurt om? Hvis ikke du har noe å si, avslutter vi intervjuet her.

Tusen takk for din tid!

8.3 Vedlegg 3: intervjuguide for (utvalg 2) samarbeidspartnere til FK

Tema for MA-oppgaven:

«En studie av «boundary spanners» grenseoverskridende aktører (brobyggere) i arbeid med integrasjon av flyktninger»

Problemstillingene:

- 1) Hvordan koordineres innsatsen overfor flyktninger og hvilken rolle og funksjon har flyktningekoordinatorer i dette arbeidet?*
- 2) Hva slags utfordringer står de overfor og hvordan bidrar de til å koordinere arbeidet med integrasjon av flyktninger?*

Tema 1: kort om bakgrunnen til informanten

- Fortell litt om din bakgrunn som rådgiver, rektor, avdelingsleder for flyktninger. Hvor lenge har du jobbet her i kommunen og hvor har du bakgrunnen din fra? Har du jobbet med flyktninger/innvandrere før? Hvilke utdanningsbakgrunner har du?

Tema 2: samarbeid og koordinering (4 sp)

- Hvordan vil du beskrive koordineringen i deres samarbeidet?
- Synes du at koordineringen fungerer bra mellom samarbeidspartnere?

- Hvor ofte, hvor tett samarbeider du med koordinatoren? Hvor ofte har du møte/samtale med koordinatoren?
- Har du erfaring fra tidligere nettverkssamarbeid, hvor det var ingen felles koordinator? Hvis ja, hvordan vil du beskrive forskjellene?
- Hvilke tre verdier synes du er de viktigste i et nettverksamarbeid?

Tema 3: viktigheten av koordinatorens rolle og funksjon (7 sp)

- Hvordan oppfatter du flyktningekoordinatorens rolle og funksjon i ledelse av samarbeid?
- Ser du på koordinatorens rolle og funksjon som viktig i deres samarbeid?
- Hvilke (kompetanse rammer), som inkluderer ferdigheter, evner og personlige egenskaper synes du en effektiv koordinator bør ha?
- Mange nettverksamarbeid /kommune ser ikke behovet til å ha en koordinator som tilleggs kostnad. Hva er grunnen til at dere har koordinator i samarbeidet?
- Etter din erfaring og mening, hvordan og på hvilken måte bidrar koordinatoren i deres nettverksamarbeid?
- Vil du si at nettverkssamarbeid går like greit uten en felles koordinator?
- Synes du kommuner som har FK skårer bedre i noen faktorer? For eksempel faktorer som tjeneste levering overfor flyktninger, eller faktorer som øker sjansen for en bedre/ mer integrering av flyktninger?

Tema 5: Avslutning

Det var de spørsmålene jeg hadde til deg. Er det noe du vil legge til? Eller er det noe du føler at jeg har glemt å spørre om? Noe du hadde forventet å bli spurt om? Hvis ikke du har noe å si, avslutter vi intervjuet her.

Tusen takk for din tid!