

Kunnskapsledelse under stress og press- når beslutninger må tilpasses markedskrav ved bosetting av flyktninger

Av

Tone Merethe Schei

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København (CBS) og
Institut for Uddannelse og Pædagogik, Aarhus Universitet (DPU)

for graden

Master of Knowledge Management

(Master i Kunnskapsledelse)

2015





HINT

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR-
/KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER**

Forfatter(e):

Tone Merethe Schei

Tittel:

Studieprogram:

Kryss av:

Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato: 01.09.15

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

Forord

Gjennom de sist to og ett halvt årene, har jeg gjennom dette studiet fått mulighet til å utvide horisontene, og ikke minst på mange måter blitt utfordret. Det har gitt tilførsel av ulike perspektiver og derav anledning til å se ulike sammenhenger på en rikere måte enn tidligere. Ikke minst har det bidratt til et utvidet og et mer presist begrepsapparat, og til sammen har dette bidratt til egenutvikling og økt forståelse.

Gjennom denne masteravhandlingen vil jeg rette en takk til min arbeidsgiver Trondheim kommune som både har finansiert studiet, og som gjennom studieforløpet har vært fleksibel med tanke på gjennomføringen.

En stor takk til alle respondentene både i Trondheim kommune og Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet. Uten deres bidrag og velvilje i deres hektiske arbeidshverdag, ville jeg ikke kunnet gjennomføre dette forskningsprosjektet, med den dybde og bredde det har tilført masteravhandlingen.

En spesiell takk til Knut Ingar Westeren som har veiledet og geleidet meg gjennom denne masteravhandlingen på en motiverende og inspirerende måte. Det har vært en glede å ha hatt veiledninger via skype der hvor du har hatt lokalisasjon, enten det har vært i Brasil, Sør-Europa eller i Steinkjer.

Til sist en stor takk til sønnen min Oliver som spesielt den siste måneden har hatt en mamma, som ikke helt har hatt mental tilstedeværelse. Takk også til min mor, to søstre og venninner som har stilt opp med praktisk hjelp for at dette skulle gå.

Sammendrag

Denne masteravhandlingen omhandler kunnskapsledelse i offentlig sektor, i møte med markedet. Trondheim kommune har utviklet 2 ulike modeller som i økt grad skal bidra til å bosette flyktninger til det private boligutleiemarkedet, og som da representerer privat sektor.

I modell I bosettes flyktninger med avtale om bosetting til kommunen i det private boligmarkedet. Dette skjer via formidling og koordinering fra kommunen.

Modell II er basert på flyktningens selvfremskaffelse av bolig og som da er inngangen til bosetting til kommunen. Dette innebærer at flyktningen selv skal forhandle med markedet om pris og, det eventuelt både før og etter henvendelse til kommunen.

Hensikten med studien har vært å finne ut og bidra til å få kunnskap om kunnskapsledelse i offentlig sektor og hvordan dette arter seg. Videre hvorvidt byråkratiet har klart å tilrettelegge og fasilitere verdiskapningsprosesser, og hvordan det fremtrer i denne konteksten.

Den overordnede problemstillingen er: *Kunnskapsledelse under stress og press- når beslutninger i offentlig sektor skal tilpasses markedskrav.*

Gjennom analyse av empiriske funn er det gitt insikt i, og fremkommet noen svar på hvordan ledelse er fordelt, og hvordan den fremtrer i denne konteksten. For best å kunne svare ut problemstillingen er det valgt å anvende metodetriangulering.

Det er gjennom metodetriangulering anvendt både spørreskjema og gjennomført semi-strukturerte intervju med 7 respondenter representert ved både kommunal og statlig sektor. Det er i tillegg analysert 27 case fordelt på henholdsvis 15 og 12, som representerer modell I og modell II.

Studien viser at **det utøves** kunnskapsledelse i både stat og kommune hvor det, i kommunen er gjennomført bevisste handlinger som har gitt forskyvning i struktur og ansvarsforhold. Dette er gjennom tillit, avgitt og tatt myndighet gitt handlingsrom.

Kunnskapsarbeidere forholder seg her til, og samarbeider med et bevegelig marked, når det gjelder pris og etterspørsel, og skal være prisregulerende.

En av bosettingsmodellene kan ut fra analyse av funn anbefales fremfor denne andre når stress og pressfaktoren legges til grunn.

Studien viser at det utøves kunnskapsledelse i både stat og kommune. I kommuner er det gjennom bevisste handlinger gitt handlingsrom ved å forskyve maktstrukturer, og dermed tilrettelagt for å løse problemer som oppstår.

Innhold

Forord.....	3
Sammendrag	4
1 Innledning	7
1.1 Hensikten med studien	8
1.2 Nærmere avgrensninger og definisjoner	10
1.3 Oppgavens oppbygning.....	11
2 Problemstilling, forskningsspørsmål	12
2.1 Offentlig sektor møter marked	12
2.2 Bakgrunn for forskningsspørsmål sett i forhold til problemstillingen	13
2.3 Modell I og II.....	13
2.4 Problemstilling, forskningsspørsmål	19
3 Organisatorisk kontekst	20
3.1 Offentlig sektor.....	20
3.2 Trondheim kommune	21
3.3 Helse- og velferd	24
3.4 Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, (IMDI)	26
4 Teoretisk bakteppe.....	28
4.1 Kunnskap	28
4.2 Kunnskapsarbeid	29
4.3 Kunnskapsarbeidere	29
4.4 Kunnskapspyramiden	31
4.5 Kunnskapsflyt – overføring, og læring	31
4.6 Kommunikasjon og læring.....	35
4.7 Organisasjon og kunnskap - kunnskapsutvikling, og læring mellom organisasjoner	35
4.8 Perspektiver på ledelse, kunnskapsledelse.....	38
5 Metode.....	42
5.1 Ontologi og epistemologi	42
5.2 Positivism, eller Hermeneutikk.....	43
5.3 Aksjonsforskning, en mulighet og et alternativ?.....	44
5.4 Metodevalg	44
6 Datainnsamling, og funn	51
6.1 Datafunn og oppsummering sett i sammenheng med forskningsspørsmålene	77
6.2 Case	83
6.3 Oppsummering av funn knyttet til 27 case.....	88
7 Analyse og drøfting av datafunn	93
Organisatorisk kontekst.....	93
Kunnskapsledelse.....	95
Kunnskap og læring	96
8 Konklusjoner.....	98
Modell I eller modell II?.....	99

Avslutning.....	100
Litteraturliste.....	101
Vedlegg 1 - Liste over tabeller og figurer	105
Vedlegg 2.....	107
Vedlegg 3.....	109
Vedlegg 4.....	111
Intervjuguide.....	111

1 Innledning

Denne masteroppgaven har sitt hovedfokus på kunnskapsledelse i offentlig sektor som skal føre frem til at organisasjonen når sine mål. Dette skal ses i sammenheng med stress og press – når beslutninger i offentlig sektor må tilpasses markedskrav ved bosetting av flyktninger.

Her vil begrepet offentlig sektor berøre både stat og kommune og hvor begge virksomhetene omtaler seg både som kunnskapsorganisasjon, og en kunnskapsintensiv organisasjon. De to begrepene er ikke enkle å skille, men begge er prestisjefylte "tags", å besitte for en virksomhet (Alvesson, 1995). En virksomhet hvor deler av arbeidsstokken består av kunnskapsarbeidere betegnes ofte som en kunnskapsorganisasjon, og der hvor de fleste medarbeiderne er kunnskapsarbeidere beskrives ofte en kunnskapsintensiv organisasjon (Newell et. al.2009).

Det studerte caset er Trondheim kommune (TK), og det som eksplisitt skal studeres er etableringen av to ulike bosettingsmodeller av flyktninger, og hvor begge modellene skal lede frem til bosetting til det private boligutleiemarkedet. I denne prosessen betyr det at offentlig sektor møter markedet, og derav også de varierte markedskravene dette boligsegmentet har. Dette er et tema det er interessant å forske på og ikke minst det å se dette i sammenheng med hvorvidt organisasjonen er tilpasningsdyktig, og hvorvidt det evnes å løse ulike utfordringer, som tilligger en slik markedstilnærming.

De to ulike modellene, benevnes som modell I og modell II og formålet er som nevnt bosetting av flyktninger til det private utleiemarkedet. Inngangen og forløpene er ulike ved at det i modell I, er avklart mellom kommune og stat som her er Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet, (IMDI) at flyktningen skal bosettes til kommunen. I modell II er flyktingens inngang til kommunen og bosetting selv- fremskaffelse av bolig.

De to bosettingsmodellene har medført store endringer på systemnivå for kommunen og IMDI har i noe grad gjort tilpasninger for å bistå kommunen, og ikke minst i forløpene og "veien inn" til bosetting.

Overgangen fra kapitalbaserte til kunnskapsbaserte virksomheter har ført til at human kapital blir ansett å være den viktigste ressursen. Jensen, 2008 oppfattes å si at for å løse problemer i samfunnet og i virksomheter vil det, i større grad være intellektuelt arbeid heller enn manuelt arbeid som får avgjørende betydning. Med en slik dreining fra det å skille mellom manuelt og intellektuelt arbeid, og til ulike former for intellektuelt arbeid utfordrer det hvordan ledelse forstås og utføres.

Når ledelse ses i sammenheng med at kunnskapen er i folk sine hoder og dette er virksomhetens viktigste ressurs vil det igjen kreve bred involvering og større grad av autonomi og delegert beslutningsmyndighet.

Trondheim kommune (TK) har utviklet modell I og II, som er to ulike modeller som skal bidra til i økt grad å bosette flyktninger til privat utleieboliger. Hvordan er ledelse fordelt og hvordan fremtrer den i denne konteksten? Er pyramiden snudd slik begrepet kunnskapsvirksomhet legger til grunn med tanke på ansattes involvering? Hvordan har strategiutformingen utartet seg og hvordan er stress og press fordelt? Er organisasjonen TK endringsdyktig?

Mitt mål med dette forskningsprosjektet er å finne ut og bidra til å få kunnskap om hvorvidt byråkrati og offentlig sektor har maktet å legge til rette for, og fasilitert verdiskapningsprosesser, og hvordan har dette utartet seg akkurat her. Hva forteller empirien om dette når forskningsresultatene fra modell I og II foreligger? Det er i tillegg et mål å ende opp i en konklusjon på hvorvidt den ene eller andre modellen er best egnet når stress og press faktoren legges til grunn.

Det har ført til problemstillingen og 3 ulike forskningsspørsmål, som skal besvares ved å anvende både kvantitativ og kvalitativ datainnsamlingsmetode, såkalt metodetriangulering.

1.1 Hensikten med studien

Hensikten med studien er å belyse temaet ”kunnskapsledelse under stress og press” i offentlig sektor – når beslutning i offentlig sektor må tilpasses markedskrav ved bosetting av flyktninger. Ved å legge til at offentlig sektor her møter markedet, tilføres temaet en tilleggsdimensjon som berører flere områder. Kunnskapsarbeidere opererer og turnerer her både i konteksten offentlig sektor og i boligutleiemarkedet.

Jeg får ikke mange treff eller faktisk ingen treff på verken kunnskapsledelse i offentlig sektor, eller markedstilpasninger i denne sammenhengen. Det tilsier at det er svært liten grad av forskning rundt temaet. Undersøkelse av empiri vil gi innsikt og forståelse samt i tillegg forhåpentligvis gi noen svar. Det er et mål om å komme frem til hvorvidt en av de to modellene kan anbefales fremfor den andre når stress og pressfaktoren legges til grunn.

Det er på ulike nivåer, både på systemnivå og individnivå kompleksitet knyttet til jobbutførelsen. I varierende grad kan det ikke vurderes og tas beslutninger ved utelukkende å følge rutiner slik det legges til grunn i et strukturelt perspektiv. Du skal som ansatt forholde deg til et bevegelig marked når det gjelder tilbud og etterspørsel, og som sådan være en prisregulerende aktør når det gjelder husleiekostnader. Dette innebærer at kunnskapsarbeidere i offentlig sektor blant annet befinner seg i en forhandlingsposisjon med markedet med mål om å oppnå boliger til lavest mulig husleiekostnader.

Skjæringspunktet mellom offentlig sektor og privat marked er komplekst og når dette ses i sammenheng med målgruppen, som er bosetting av flyktninger finnes det en tilleggsdimensjon, nemlig kommunikasjon og systemforståelse. Det ikke er til å komme utenom at det foreligger en gjensidig utfordring når det kommer til kommunikasjon og forståelse. I tillegg kommer tidsfaktoren og ”kravet” til raske beslutninger og når dette tilsier realisering av bosetting skal dette forløpet koordineres og gjennomføres raskt.

I modell I, (privat leie av bolig) foreligger det en avtale mellom stat og kommune om bosetting av konkret person. Det foreligger et formalisert vedtak fra IMDI om bosetting til TK gjeldende konkret person. Kartleggingsinformasjon og relevant informasjon som kan være av betydning for bosetting og forløp innenfor ulike områder er avgitt og mottatt. Dette er opplysninger som berører et menneskes liv innenfor områder som helse, utdanning, interesser med mer. Videre er det kartlagt og ofte avklart hvorvidt det er søkt familieforening eller ikke, og om det er satt dato for en eventuell ankomst. Denne forkunnskapen danner grunnlag for dialog og samhandling med aktører i ett bredt og variert, privat boligmarked. Det gir et grunnlag for å få tilgang på boliger til formidling og videre tilpasning når det gjelder boligtildeling sett opp mot konkret leieobjekt og flyktning.

I modell II, ”selvbosetting” finner flyktningen selv bolig og egeninnsatsen er inngangsporten til bosetting i kommunen. Når flyktningen har funnet boligen i det private boligmarkedet skal det dokumenteres (en ikke undertegnet) husleiekontrakt ovenfor kommunen. Kontrakten må være i samsvar med til enhver tid gjeldende lovverk innenfor område. Det er kriterier knyttet til maksimums kostnad per måned for leie av boligen, og i tillegg må det ligge til grunn et vedtak om opphold i riket som danner grunnlag for bosetting med offentlig bistand. Når det gjelder vedtak om opphold i landet, og som danner grunnlag for bosetting til kommunen er dette fastsatt og innehar klare rammer, og går ikke nærmere inn på her.

Det er også relevant hvorvidt det er forventet en snarlig endring i husholdssituasjonen, som for eksempel ved familiegjenforening, og om det er dokumentert ankomsttidspunkt av familiemedlemmer. Relevansen i dette har sammenheng med god og trygg bolig i et lengre perspektiv.

Modell II innebærer at det er flyktningen selv som skal forhandle med markedet om pris, og det eventuelt både før og etter henvendelse til kommune. I dialog med kommunen kan det hende at kostnaden vurderes å være for høy sett i sammenheng med markedet som råder. Dette medfører flere henvendelser og med kommunikasjon frem og tilbake. For å unngå denne situasjonen finnes det en norm i forhold til å holde på kommunens veiledende retningslinjer når det gjelder bokostnader pr måned. Det gjør det noe mindre komplisert både med tanke på råd og veiledning og vurdering. Det er likevel ikke til å unngå et det oppstår situasjoner hvor det skjønnsmessig skal foretas vurderinger og tas beslutninger.

Innledningsvis er det beskrevet og gitt et generelt oversiktsbilde over konteksten og problemstillingen knyttet til modell I og modell II. Bolig er inngangen til bosetting og er derfor faktoren som er i fokus og som har relevans ved gjennomgang av modell I og II. Totalt sett har dette gitt problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne masteren. De skal besvares og det skal konkluderes med hvilken av modellene som er å foretrekke når vi ser dette i sammenheng med tid, stress og press i denne konteksten.

Offentlig sektor representerer her staten og kommunesektoren, som har ulike oppgaver og derfor er også ansvars- og handlingsrommet ulikt. I tillegg kommer utstrakt samhandling og samarbeid med eier av boligen (produkteier), som dermed representerer privat sektor.

Dette betyr komplekse arbeidsforhold i jobbutførelsen for ansatte i kommunal sektor, og det både på system og individnivå. På bakgrunn av dette vil forløpene i de to modellene knyttet opp mot tidsaspektet og presset, og da sett i sammenheng med markedskravet om hurtig innflytting til bolig gjennomgåes. Er offentlig sektor, organisasjonen tilpasset de markedsmessige kravene herunder hurtigheten, som kreves i forløpene inn mot bosetting til kommunen. Dette er knyttet til det andre forskningsspørsmålet og skal besvares ved å analysere og gjennomgå et utvalg av case fra de to modellene

Begrepet kunnskapsorganisasjon slik Trondheim kommune betegner seg i strategi og plandokumenter er et mer anvendt begrep. Andre og beslektede begreper er kunnskapsintensive virksomheter og profesjonelle tjenesteytende virksomheter.

Respondentene som er intervjuet i forbindelse med denne masteroppgaven representerer både statlig og kommunal sektor. For så vidt er også fylke representert hvor en respondent innehar en rolle som representerer og tilsier to arbeidsgivere, både fylket og kommunen.

Det er totalt intervjuet 7 respondenter hvor 6 av dem representerer kommunal sektor og 1 fra statlig sektor ved direktorat. På spørsmål om hvorvidt de vil betegne virksomheten kunnskapsintensiv er det gjennomgående svaret ja.

Definisjoner og derav forskjellene mellom de ulike begrepene er som nevnt ikke enkelt å beskrive slik det også er med begrepene kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere.

Det er knyttet prestisje til å kunne titulere seg "kunnskapsbedrift" (Alvesson 1995). Benevnelsen kunnskapsorganisasjon benyttes både av offentlige og private, ideelle og hybride organisasjoner. Dersom deler av arbeidstakerne er kunnskapsarbeidere kan en si det er en kunnskapsorganisasjon, og dersom de fleste ansatte defineres kunnskapsarbeidere kommer det innunder definisjonen kunnskapsintensive organisasjoner (Newell et al., 2009). I organisasjonsteoriens historie er kunnskapsarbeid et relativt nytt begrep.

Det er flere og ulike definisjoner av hva som betegner kunnskapsarbeidere og, Davenport 2005 beskriver kunnskapsarbeidere til å være arbeidere som først og fremst anvender hjernen fremfor kroppen i fysisk forstand i jobbutførelsen. Sandvik, 2011 sier det enkelt ved at kunnskapsarbeid består av kunnskap og arbeid.

Er det mest hensiktsmessig å bosette ved formidling av private utleieboliger til flyktninger med vedtak om bosetting til kommune (modell I) "Privat leie av bolig", eller ved modell II, "Kontrollert selvbo-setting" hvor flyktningen selv finner bolig og som da blir inngangen til vedtak om bosetting til kommunen? Hensiktsmessig betyr her at de to modellene for bosetting og forløpene ses i sammenheng med stress og press knyttet til tid og antall realiserte bosettinger i de to ulike modellene.

1.2 Nærmere avgrensninger og definisjoner

Dette forskningsprosjektet har både en strukturell og en praksisbasert tilnærming, også benevnt som henholdsvis positivisme og hermeneutikk. Følgelig gjenspeiler det datainnsamlingsmetoden som er brukt for å svare ut problemstillingen.

Kunnskapsledelse under stress og press- når beslutninger i offentlig sektor må tilpasses markedskrav ved bosetting av flyktninger.

Det har gitt 3 forskningsspørsmål, og som skal bidra til å belyse og gi innsikt i to ulike bosettingsmodeller anvendt ved bosetting av flyktninger til det private boligutleiemarkedet.

For å få svar på problemstillingen og underliggende forskningsspørsmål berører dette bosetting av flyktninger. Dette ved at det er utviklet og iverksatt 2 virkemidler beskrevet som modell I og modell II. Det skal her ses på de to modellene og forløpene og konkludere med hvilken som er å anbefale sett i sammenheng med stress og press.

Det positivistiske, eller objektive perspektivgrunnlagt vektlegger tall og såkalte harde fakta, og som her er spørreskjema med avkryssing.

Hermeneutikken, eller det praksisbaserte perspektivet tar utgangspunkt i det å forstå sosiale fenomener. Dette perspektivgrunnlaget ledet frem til valg av intervjuformen som metode for datainnsamling. Det ble gjennomført intervjuer med 7 respondenter, og hvor alle er tilhørende i konteksten offentlig sektor. Designet på intervjuene var semi-strukturerte, og hadde åpne spørsmålsstillinger. Det som fremkom i intervjuene oppsummeres og fremsettes i tabell form.

Offentlig sektor er her staten ved Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet (IMDI) og kommune ved Trondheim kommune (TK).

Forskningsprosjektet berører for så vidt, både nasjonal politikk med både visjoner, mål, strategier, og konkrete handlingsplaner. Dette innenfor både boligpolitikk og flyktninge- og integreringsspørsmål. Det er derfor viktig å presisere at dette forskningsprosjektet IKKE har som formål verken å belyse eller gå inn på disse temaene.

Temaet er valgt for å belyse kunnskapsledelse i offentlig sektor som her er TK og IMDI og anvendt for å gi innsikt og svar på forskningsspørsmålene. Det er et mål om at resultatene som fremkommer i denne masteroppgaven skal bidra med å belyse denne relativt upløyde marka når det gjelder forskning på feltet kunnskapsledelse i offentlig sektor. Dette ved forhåpentligvis å bidra til kunnskap og kunnskapsutvikling om, og innenfor området kunnskapsledelse i offentlig sektor.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er inndelt i 8 deler og starter med en introduksjon til tema i kapittel 1, i kapittel 2 presenteres problemstillingen. Kapittel 3 omhandler organisatorisk kontekst med en konkretisering av tema med en presentasjon av relevant teoretisk rammeverk i kapittel 4. Kapittel 5 gir en oversikt over metodiske perspektiver, kapittel 6 gir en oversikt over datainnsamling, kapittel 7 analysegrunnlag og til sist i kapittel 8 presenteres konklusjoner.

2 Problemstilling, forskningsspørsmål

Bosetting av flyktninger er i samarbeid med staten en frivillig ordning for kommunene. Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet (IMDI) anmoder årlig kommunene om å bosette et konkret antall flyktninger. Anmodningen er årlig høyere enn kommunene gir tilsagn til, og en del kommuner svarer negativt, og noen kommuner bosetter i det hele tatt ikke flyktninger. Andre gir tilsagn på antallet, som det forespørres om mens andre reduserer antallet i forhold til hva som vurderes realistisk og gjennomførbart. Dette med hensyn til ressursforvaltningen, og offentlig tjenesteyting i sin helhet, og hvor boligtilgangen er særlig relevant.

Trondheim kommune (TK) anmodes årlig om å bosette et konkret antall flyktninger og har realisert dette ved i hovedsak å anvende kommunale utleieboliger. Av ulike årsaker er dette muligens verken et godt grunnlag for integrering i et helhetsperspektiv, herunder heller ikke særlig kostnadsmessig effektivt. Dette går ikke nærmere inn på her. Det er komplekst og det er klare behov for supplement.

Fokuset både i stat og kommune har derfor vært både forbedringsstrategier, og nyutvikling av både modeller og metoder for praksisendring. Dette både med tanke på kapasitetsutnyttelse og kapasitetsutbygging, og da med mål om å øke bosettingsantallet.

Det er på bakgrunn av dette etablert to nye virkemidler i form av supplementsmodeller for bosetting av flyktninger til TK. Begge modellene har ført til større endringer på systemnivå og som har innvirket på store deler av organisasjonen. Inngangen til bosetting og det empiriske forløpet er endret på en slik måte at det kan benevnes som drastisk, og særlig i modell II hvor selvfremskaffelse av bolig er inngangen til bosetting. Tidsaspektet og presset/ stresset endringen medfører, er ikke til "å skyve under teppet". Forskningsprosjektet vil forhåpentligvis også gi noen svar på om den største pressfaktoren er tid, eller hvorvidt det er andre faktorer, som kompleksiteten knyttet til markedstilnærmingen, som har størst innvirkning.

2.1 Offentlig sektor møter marked

For det første skal offentlig sektor møte markedet for tilgang på private utleieboliger (modell I og II). I tillegg skal offentlig sektor, på ulike måter møte markedets premisser og krav på en måte offentlig sektor kan stå inne for, ved ikke å være markedsdrivende – tvert imot. Likevel fordrer det å møte markedet ved å imøtekomme standardkrav og premisser. Videre skal det ytes service – samt utstrakt dialog og samhandling. Dette for å bidra til å sikre bærekraftige ordninger over tid.

Det var før oppstart et relativt stort og komplekst kommunalt system som forvaltningsmessig skulle tilpasses, hvor deler av operative tjenester er outsourcet til private aktører. Videre var det nødvendig med juridiske avklaringer innenfor ulike områder. Dette nevnes fordi det er sentralt i forhold til gjelder rammebetingelsene som lå til grunn.

I forløpene er det et stort og komplekst kommunalt system som skal "svinge seg sammen", og hvor markedstilpasningen har medført et stress og press. Dette kommer til syne i forløpene og særlig i modell II. Dette skal vi se nærmere på ved å belyse og analysere gjennomgangen av 15 +12 case fra modell I og II.

2.2 Bakgrunn for forskningsspørsmål sett i forhold til problemstillingen

Grunnlaget og kriteriet for bosetting, uavhengig av hvilken bosettingsmodell som brukes, er at flyktningene innehar vedtak om opphold i riket og en rett til bosetting med offentlig bistand, innenfor rett og plikt til introduksjonsprogram. Flyktningen skal i samarbeid med, og etter tilsagn fra kommunen gjennom IMDI sitt vedtaksbrev, bosettes til kommunen. Personene befinner seg i hovedsak på asylmottak, eller er overføringsflyktninger (FN flyktninger), og som har opphold i en av verdens flyktningleire.

Kommunen mottar sammen med vedtaket fra IMDI relevante dokumenter med informasjon og opplysninger om personen som skal bosettes, herunder helse, sosiale forhold, utdanningsnivå, interesser, sysselsettingserfaring og fremtidige mål for utdanning og arbeid.

Dokumenter registreres og bearbeides i ulike IT-fagsystemer og distribueres helhetlig, eller delvis (foretas selektering med bakgrunn i jobbutførelsesbehov, og juridiske forhold knyttet til taushetsplikt, og i tillegg sett i sammenheng med tjenesteområde) til sentrale mottakere innenfor helse, kvalifisering og andre.

Det foretas en vurdering i forhold til hvorvidt det er aktuelt med privat utleiebolig, eller om det er behov for kommunal utleiebolig. Det tas stilling til om det er behov for fysisk tilrettelagt bolig med hensyn til utforming, beliggenhet, etc., og om det er behov for helse og velferdstjenester. Dette kan være funksjonsfremmende hjelpemidler, og/eller bolig med bistand innenfor både psykisk og fysisk helse. Videre vurderes det hvorvidt det er behov for å yte bistand til barn, eller andre familierettede tiltak innenfor for eksempel barnevern, og om dette skal planlegges og etableres med iverksettelse fra første dag.

Prevurdering vedrørende bolig og eventuelle tjenestebehov foretas allerede i prosessen mellom IMDI og kommunen før eventuell aksept om bosetting. Kommunen bosetter i utgangspunktet "alle", men det er behov for å se dette i sammenheng med tjenesteytingen **for** å søke jevn fordeling i forhold til den totale ressursforvaltningen. I den grad det er mulig planlegges dette.

2.3 Modell I og II

2.3.1 Modell I

Ved bosetting til privat leie av bolig, og som benevnes modell 1 foreligger det et vedtaksbrev om bosetting. Videre foreligger det kartlegging - og informasjonsdokumenter som er utferdiget av staten ved Utlendningsdirektoratet (UDI). Med bakgrunn i dokumenter og eventuelt etter en dialogprosess med bosettingsansvarlig ved asylmottaket, og aktuell utleier tildeles tilgjengelige og formidlingsklare (godkjente utleieobjekter, pris i form av husleiekostnad og sikkerhet i form av depositumskostnad og fra hvilken dato denne er gjeldene) private utleieboliger, og bosetting til kommunen koordineres og gjennomføres.

Dersom det ikke foreligger formidlingsklare private utleieboliger påstartes prosess i ulike segmenter av markedet for fremskaffelse av privat utleiebolig.

I koordineringsfasen og da etter tildeling av bolig gis det skriftlig beskjed til aktuelle kommunale enheter. Dernest er det dialog og samhandling på ulike nivå med sikte på å gjennomføre en kvalitets-

messig god bosetting, og bidra til at alle ledd er med og at avtaler er tydelige. Dersom det er mulig gjennomføres og koordineres det på forhånd minimalt med forhåndsmøblering av boligen og da innbefatter det seng og hvitevarer. Dette kan muliggjøres ved at utleier gir kommunen tilgang til boligen før det inngås leiekontrakt, og bosetting er gjennomført. Der det ikke er mulig å møblere boligen på forhånd må dette koordineres og gjennomføres første bosettingsdag.

Kommunen starter koordinering med ulike aktører internt og eksternt. Bosettingsdato settes etter avtale med utleier. Dato, tidspunkt og oppmøtested til kommunen formidles av kommunen til asylmottaket og personen som skal bosettes.

Klargjøring depositum: Panteerklæring klargjøres på forhånd. Informasjon til enhet som foretar remittering. Klargjør nødvendige dokumenter for undertegnelse. Undertegnelse av ulike dokumenter gjøres ved ankomst til kommunen.

Klargjøring økonomi: Vedtak livsopphold, etablering bolig (innbo) og husleie klargjøres ved aktuell enhet.

Klargjøring møblering av bolig: Avklarer med flyktning hvorvidt det er ønskelig med møblering fra dag 1 og hvis ja bestilles dette til utfører i kommunen. Det avtales og koordineres med aktuell utførerenshet hvordan tidsplanen ved ankomst dagen ser ut og til hvilket tidspunkt det er mulig å få tilgang til boligen. Tidspunkt for når det er mulig med tilgang til boligen styrer handlingsrommet for når møbleringen kan skje i løpet av den første dagen. Utføreren skal her avklare, avtale og koordinere med andre private aktører til hvilket tidspunkt de skal levere og montere varer.

Ankomst og forløp: Flyktningen møter på avtalt møtested og møtes av en representant fra kommunen.

Avtale utleier: Kontraktinngåelse, og visning av bolig ved utleier og hvor også kommunen deltar. Dette for å bistå i hele prosessen, og evt. bidra med råd og veiledning samt det ved behov også stilles med tolk.

Avtale enhet for økonomi: Ytelser overføres konto dersom dette innehas, og dersom ikke etableres det et kontant kort med økonomi.

Husleieinnbetaling: Betales over disk eller via konto. Kvittering medbringes tilbake til utleier.

Dokumenter på depositum: Flyktning tas med til aktuell enhet for undertegnelse av dokumenter. Remittering, hvilket vil si utbetaling av penger til depositumskonto gjennomføres når det foreligger depositumskontoopplysninger.

Depositum: Det gjøres avtale med bankforbindelse for opprettelse av depositumskonto. Kommunen stiller med (kommunal tilskuddsordning) penger til depositum, som er utleiers sikkerhet for boligen.

Ved gjennomført bosettingsforløp: Når alt det forvaltningsmessige og praktiske er på plass går ferden tilbake til utleier for nøkkelutlevering. Leietakeren har nå tilgang til boligen og nøkler kan lånes ut til utførerenshet, som i samarbeid med privat aktør skal inn i boligen for levering og montering av senger og hvitevarer.

Forløpets gang kan variere og avhenger av utleiers preferanser. Kommunen kan få tilgang til boligen på forhånd, eller underveis i forløpet. Dette muliggjøres ved at kommunen utferdiger skriftlig bekrefteelse vedrørende depositum, og husleie innbetaling. Det gir tilgang på boligen enten på forhånd, eller tidligere i forløpet på ankomst dagen. Dette kan bidra til og muliggjør raskere og effektive forløp på dag 1.

Forenklet modell I

Tabell 1: Forenklet modell 1, i praksis.

Vedtak om bosetting av flyktning til TK etter avtale med IMDI	Flyktning Asylmottak Flyktingleir i utlandet	Vurdering Innhenting av private boliger til formidling/ Private boliger i portefølje	Boligtildeling	Forberedelse/ klargjøring og bestillinger Koordinering inn til kommunen – ulike forløp Grunnlag for andre enheters koordinering av forløp	Ankomst dag Mottak av flyktning Avtale utleier, kontraktinngåelse, visning bolig Økonomi, inntekt Dokument, undertegnelse – depositum Bankavtaler Nøkkeloverlevering Etterarbeid Folkeregistrering Bestilling av strøm dersom utleier ikke har system for dette Bistand til bestilling av innboforsikring. Krav fra enkelte utleiere	Bosatt flyktning Ulike forløp i kommunens enheter operasjonaliseres

2.3.2 Modell II, kontrollert selvbosetting

Kontrollert selvbosetting som benevnes modell II, forutsetter en annen inngang til kommunen. Boligen er selvfremskaffet og flyktningen innehar ikke vedtak om bosettingskommune, etter avtale med IMDI.

Kontrollert selvbosetting forutsetter at ulike kriterier for oppholdsgrunnlag er i orden, og at flyktningen er innenfor målgruppen "rett og plikt" til introduksjonsordning. Sistenevnte er et kvalifiserings-tiltak for flyktninger med mål om arbeid og eller utdanning. I tillegg skal flyktningen være tilhørende Region Midt-Norge og i tillegg ha bosted på utvalgte mottak.

Tilhørighet til regionen og bosted på utvalgte mottak ble i en periode fristilt med de konsekvenser og utfordringer det medførte. Begrepet "kontrollert selvbosetting" innebærer en strukturert inngang til kommunen. Fokuset er kvalitetssikring av både bolig slik som i modell I og de andre nevnte kriteriene samt i tillegg andre kriterier. I modell II må flyktningen selv fremskaffe og dokumentere, samt besitte

økonomiske midler til depositum som sikkerhet for leieforholdet. Antatt forløp for modell II beskrives nedenfor.

Inngang og henvendelse til kommunen: Informasjon som muliggjør informasjonssjekk i forhold til oppholdsgrunnlag knyttet til identitet. Fremskaffet bolig dokumenteres i form av en ikke signert leiekontrakt. Dokumentasjon på økonomi og som viser at personen besitter finansiering til å dekke depositum. Henvendelser kommer primært via telefon eller E-post, og dokumentasjon og opplysninger presenteres via E-post.

Vurdering i forhold til godkjenning av leieobjekt: Kostnad og størrelse på bolig vurderes og ses i sammenheng med andre faktorer og vurderes opp i mot markedsbetingelser. Dersom godkjent:

Kommunen foretar en kvalitetssjekk av boenhet ved innhenting av informasjon fra eiendomsregister, og fra byggesakskontoret i kommunen ved fast kontaktperson.

Godkjent utleie, boenhet

IMDI: IMDI kobles på for å kvalitetssikre hvorvidt oppholdsstatus i Norge og bosettingskriterier for øvrig er oppfylt. Dersom dette er i orden fatter IMDI på forespørsel fra TK vedtak om bosetting:

Bosetting: TK gir tilsagn om bosetting på E-post og IMDI fatter bosettingsvedtak. Dokumenter klargjøres av IMDI, og hentes fysisk av TK på bakgrunn av tidspress (dog det kan bli etter faktisk bosetting er gjennomført).

TK: Bosettingsdato blir satt lik husleiekontraktens oppstartsdato, eller jamfør utleiers tilpasning og ut fra kommunens behov.

Ankomst og bosetting: Bosettings E-post sendes ulike enheter, som umiddelbart starter med å planlegge og koordinere ulike forløp innenfor deres oppgave- og ansvarsområder.

Økonomi: Det fattes vedtak på ulike økonomiske stønader og det gjøres avtale med aktuell enhet og som formidles flyktningen.

Møblering: Bistand og bestilling av, samt montering av innbo tilbys og koordineres.

Etterarbeid: Folkeregistrering og innregistrering av opplysninger i ulike It-systemer.

Empiri viser at dette forløpet stort sett ikke er strømlinjeformet, men derimot har et sett av strukturer, og med kommunikasjonslinjer som går på kryss og tvers. Dette søkes vist i tabell 2.

Modell II i praksis

Tabell 2: Forenklet modell II, i praksis.

Henvendelse flyktning:	Kommune:	Kommunikasjon:	Avklaringer:	Bosetting:	Dokumenter,
Har ikke konkret bolig.	Pris for høy, ikke godkjent utleie-enhet.	kryss og tvers dialog med	Realisering eller ikke.	Ulike forløp starter i ulike enheter	Kartlegging og vedtak – til kommunen etter bosetting
Ikke oppholdsvedtak jfr. kriterier	Har ikke depositum.	Flyktning	Realisering:		
Søkt/ skal søke familie gjenforening uten ankomstdato	Opplyser å ha økonomi, kan ikke dokumentere	Hjelpere/ nettverk	IMDI: Kvalitetssikring oppholdsvedtak.		
Tilhørighet utenfor regionen, valgte asylmottak	Språk og system utfordringer knyttet til utleier og forståelse	Asylmottak	Ved realisering: Vedtak		
Informasjonsbehov i forhold til kriterier, bolig og annet.	Bistand fra hjelpe/nettverk. Hvem kommuniser vi med?	Utleiere	Klargjøring dokumenter		
Innehar konkret bolig.	Tlf. henvendelser fra utleiere med spørsmål om hva er dette, hva innebærer det?	Ulike enheter i kommunen	Kommune: Bosettingsinfo til asylmottak, og internt i kommunen		
	Tlf. fra asylmottak, hva skjer? Skal de bosettes eller ikke?	Tidspress for å bidra – søke realisering av bolig og bosetting.		Registrering i ulike systemer	Folkeregistrering med mere.

2.4.3 Felles kriterier for modell I, og modell II

Alle flyktninger som skal bosettes til kommunen må ha vedtak om opphold i riket og med rett til offentlig bistand for bosetting til kommune, og da med rett og plikt til introduksjonsprogram.

Ved bosetting etter modell I og dersom det er grunnlag for, eller det er søkt familiegjenforening, må ankomstdato være avklart og boligens størrelse må være i samsvar med antall husholdsmedlemmer. Boligen skal være godkjent til boligformål/ utleie hvilket kvalitetssikres med kommunens byggesaks-kontor og eventuelt i Eiendomsregisteret. Leiekontrakten skal til enhver tid være i samsvar med gjeldende husleielov.

Husleiekostnad per måned må størst mulig grad samsvare med kommunens veiledende norm gjeldende for sosial stønad med formål husleie. Når det gjelder rammene rundt husleiekostnaden foreligger det noe utvidete rammer, og som til enhver tid kan justeres i samsvar med markedet og tilsvarende objekter. Veiledende norm *kan* lempes på dog det er en maksimumsgrense, selv om det ses i samsvar med det til enhver tid gjeldende marked og tilsvarende objekter og kostnad. Særlig gjelder dette ved god tilgang på boliger slik at offentlig sektor kan bidra til lavest mulig husleiekostnad. Det fordrer at kommunen er tett på markedet, og å besitte kunnskap om det, og som danner grunnlaget for å kunne initiere forhandling og derigjennom bidra til å drive markedet ned. Det er et hovedpoeng at alle innbyggerne i størst mulig grad skal være økonomisk selvhjulpne og det er således sentralt å holde bokostnadene nede.

Bosetting til det private markedet vil bidra til integrering. På den annen side kan det føre til dårligere boligkvalitet og opphopning i enkelte bydeler og områder. Dette søkes ivare tatt ved å sette noen kriterier om at kommunen må kunne si nei til boligen, selv om den er godkjent til utleieformål.

Privat bosetting, og særlig kontrollert selvbosetting medfører for kommunen en svært kort responstid. Dette dersom kommunen ikke legger strategier og er løsningsorientert for å tilpasse farten og da med sikte på å dekke eget behov. Det private markedet har stort sett ikke anledning til å vente. Responstiden internt i kommunen går fra tre uker til få dager ($1 > x$) dager. Altså en svært radikal endring.

2.4.5 Kriterier særegne for kontrollert selvbosetting

Spesielt bosetting av flyktninger etter modell II, kontrollert selvbosetting, innebærer pr i dag at flyktningen skal være tilhørende Region Midt-Norge, og i tillegg ha opphold på et av 6 utvalgte asylmottak. Dersom det er grunnlag for familiegjenforening skal det foreligge faktisk ankomstdato for dette, som skal samsvare med dato for inngåelse av leieforholdet/ bosettingsdato til kommunen.

Det er forsøkt å gå utenfor kriteriet vedrørende region og mottakstilørighet, og da ved å åpne opp for hele landet. Det er vel unødvendig å nevne hvilket kaos det medførte, og det kort tid etter oppstartsfasen av modell II. Det krystalliserte seg at det måtte iverksettes strakstiltak ved å stramme inn, og gå tilbake til startkriteriet. Dette ved å gå tilbake til kriteriene som først ble fastsatt med å operere innenfor region Midt Norge, og i tillegg utelukkende forholde seg til 6 "kjente" asylmottak. Der det bosettes personer som har opphold utenfor regionen fordrer det forvaltningsmessige avklaringer mellom direktoratene på regionnivå - uten at det i særlig grad skal problematiseres.

Det er per i dag altså 3 ulike hovedmodeller som fører til bosetting i TK. Det bosettes ved tildeling av kommunal utleiebolig, og da både til generelle, og spesifikke boliger med for eksempel tilknytting av tjenester innenfor tiltaksrekken i virksomhetsområdet helse og velferd. Videre bosettes det til private utleieboliger og da ved to supplements modeller, og som ovenfor er søkt beskrevet både når det gjelder likheter og ulikheter når det gjelder innhold og de ulike praksisforløpene modellene genererer.

De to modellene hvor offentlig sektor møter markedet er utgangspunkt for forskningen og innholdet i denne masteroppgaven. Det leder over til problemstillingen og forskningsspørsmål.

2.4 Problemstilling, forskningsspørsmål

Både modell I og II innebærer bosetting av flyktninger til private utleieboliger, hvilket vil si at offentlig sektor møter marked. Dette innebærer en relativt drastisk endring med tanke på tidsfaktoren i forløpene. Det har sammenheng med ulike premisser og krav som stilles av ulike aktører og det i et differensiert marked.

Utgangspunktet for markedstilnærmingen var og er fortsatt å imøtekomme enkelte markedskrav og premisser, og i tillegg en viss tilpasning ved blant annet å tilby service (gås ikke nærmere inn på her), samt utstrakt dialog og samhandling.

Tidsfaktoren og presset i bosettingsforløpene er altså ulike i de to modellene og det er derfor interessant å se nærmere på de to modellene. Dette ved å beskrive modellene og igjen se det i sammenheng med forløpene.

Problemstillingen for oppgaven er:

Kunnskapsledelse under stress og press - når beslutninger i offentlig sektor må tilpasses markedskrav ved bosetting av flyktninger

Fokuset og målsetting med problemstillingen er å se på kunnskapsledelse i offentlig sektor i dette praksisforløpet. Hvordan er kunnskapsflyten mellom de som er aktører i dette spillet, og bidrar kunnskapsflyten til at det blir mer eller mindre press ut av dette. Er kunnskapsflyten organisert på en slik måte at det fører til mer eller mindre press?

1) Er organisasjonen tilpasset å løse de problemer som oppstår?

På hvilke måter har forankringen, handlingsrommet, ledelse, og ikke minst tidsaspektet som eventuelt ligger til grunn i praksisforløpet innvirket på realisering av produksjon - bosetting av flyktninger til private boliger. Er tidsfaktoren en hindring eller er den en motivasjon og katalysator for ny kunnskap ("kunnskaping"), motivasjon og realisering av produksjon?

2) Er det sammenheng, mellom ansvar og myndighet for de som blir stresset og presset?

3) Utøves det kunnskapsledelse (av kunnskapsarbeidere) i denne konteksten?

Det er et mål å finne ut hvorvidt det utøves kunnskapsledelse under stress og press, og hvordan påvirker ledelse kunnskapsarbeideren i denne konteksten, og praksisen. Videre, hvilke utfordringer møter kunnskapsarbeideren i praksisforløpet ved operasjonalisering av produksjonen. Dette knyttet til realisering av produksjon (nybosetting av flyktninger til privat eide boliger) og hvorvidt det utøves **kunnskapsledelse under stress og press**. Har det politiske aspektet, dimensjonen en rolle og eventuelt på hvilken måte, sett i sammenheng med realisering av produksjonen – bosetting av flyktninger til det private boligmarkedet.

3 Organisatorisk kontekst

Det første forskningsspørsmålet i denne oppgaven er: *Er organisasjonen tilpasset for å løse de problemer som oppstår?* Det andre forskningsspørsmålet er: *Er det sammenheng mellom ansvar og myndighet for de som blir stresset og presset?* Det tredje forskersspørsmålet er: *Utøves kunnskapsledelse i denne konteksten?*

Forskerspørsmålene skal bidra til å belyse og svare ut den overordnede problemstillingen som er: *Kunnskapsledelse under stress og press – når beslutning i offentlig sektor må tilpasses markedskrav ved bosetting av flyktninger.*

Denne masteren omhandler offentlig kontekst og det går derfor nærmere inn på både å beskrive noen kjennetegn av generell karakter, samt også å se på noen ulikheter innenfor begrepet offentlig sektor.

I kapittel 3.1 belyses noen sentrale trekk ved offentlige virksomheter og spesielt går det inn på TK, og teamorganiseringen på enheten som har ansvaret for jobbutførelsen, og som er sentralt for dette forskningsprosjektet. Oppgaven berører offentlig sektor på statlig nivå, og en av respondentene representerer regional toppledelse i Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet, (IMDI). Det vil bidra til at datafunn og teori gjennom oppgaven vil berøre to nivåer innenfor offentlig sektor og som har ulike, men sammenvevde samfunnsoppdrag.

3.1 Offentlig sektor

Offentlig sektor består av 3 ulike nivåer og består av statlig, fylkeskommunal og kommunal sektor.

Ulike departementer, direktorater, kommunal forvaltning og foretak, fylkeskommunale virksomheter, universitets og høyskoler, forsvarets organisasjoner samt ulike statlige foretak beskrives som offentlig sektor, (Christensen, Lægred, Roness og Røvik, 2004).

Offentlig sektor, er organisasjoner som kjennetegnes ved å være fundamentert på folkevalgt ledelse, de er opprettet for å ivareta spesielle interesser og oppgaver, og de har etablert relativt stabile adferdsmønstre. Ressurser og belønning knyttes til aktiviteten de utfører, (Christensen et. al.2004: 30).

Historisk har offentlig sektor – byråkratiet- i stor grad vært preget av overflatefenomener som styrings og rapporteringsverktøy, og hvor dybdefenomenene (følelser, verdier) er kommet i bakgrunnen.

Offentlig sektors epistemologiske utgangspunkt kan trygt betegnes å komme innunder den positivistiske, og strukturelle kunnskapstilnærmingen. Klassisk administrasjonsteori og fremveksten av Webers byråkrati inkludert, og likeså den senere avleggeren New Public Management (NPM,) legger alle målstyringsprinsippet, og budsjetteringssystemer til grunn for kontroll av organisasjonens utvikling, (Morgan, 2012).

Det har gjennom år vært et økt press om organisatorisk og ledelsesmessig endring, og fornyelse av offentlig sektor. Hvorvidt det har vært en endring eller en fornyelse av offentlig sektor, har dette vært i varierende og i ulik grad. Dette selv om også offentlig sektor på linje med privat sektor er blitt stilt ovenfor det som beskrives ”å ha vært tildels dramatiske endringer i rammevilkår og betingelser”. Det

er som nevnt innledningsvis ulike faktorer som ligger til grunn for dette, så som globalisering, konkurranse om arbeidskraft og ny teknologi (Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 1999, I:Hillestad, 2000 a).

Når det gjelder likheter innen offentlig sektor er det følgelig også ulikheter som baseres på kontekstuelle variasjoner, og derigjennom hvordan det i ulike sammenhenger handles. Dette vil variere, selv om handlingsrammene er delvis overlappende forefinnes det et sett av ulike utfordringer knyttet til ulike forhold. Dette ses i sammenheng med et sett av variasjoner i tilknytting til demografi, teknologi, politikk, økonomi, i tillegg til kulturelle og sosiale forhold.

I både utviklingen og utøvelsen av både modell I og modell II er det i høy grad tatt høyde for å tilpasse variasjoner knyttet til både indre og ytre lokale forhold. TK har i varierende grad og på ulike måter tilnærmet og tilpasset seg markedssegmentet, og motsatt har markedet i gitte tilfeller tilnærmet seg det offentlige behov. Likeledes er TK og IMDI i en gjensidig og kontinuerlig prosess i dialog om hvordan eventuelle utfordringer, eller hindringer kan søkes å løses.

Offentlig sektor har som nevnt folkevalgt ledelse, og er multifunksjonell i den forstand at den blant annet skal balansere ulike hensyn. For ansatte innebærer dette utøvelse av skjønn og frihet ved vurderinger av de ulike hensynene, og således innebærer dette også både makt og innflytelse. Markedsliknende ordninger finnes innenfor offentlig sektor dog ikke på frikonkurranse markedet. Ifølge Christensen et. al (2004) gir dette innsikt i rammebetingelsene i konteksten offentlig sektor, og betegnes slik det oppfattes som av særlig betydning for offentlige virksomheter å ta inn over seg.

Politikk og administrasjon – kompleksitet

I den offentlige kontekst utgjør det politiske nivået og oppdragsgiveren en naturlig del av arbeidet, og er selvsagt en tilleggsdimensjon. Oppgaveløsningen finner sted i skjæringspunktet mellom politikk og administrasjon og gjelder også for enkelte av respondentene i denne masteroppgaven.

I økende grad inneholder politikere informasjon og kunnskap, og dette skjer blant annet via den kommunale administrasjonen, men også fra og via andre kanaler både internt og eksternt. Formålet med dette er å få belyst ulike problemstillinger ved å motta informasjon og analyser, både når det gjelder interne og eksterne forhold. Dette for å få et best mulig beslutningsgrunnlag.

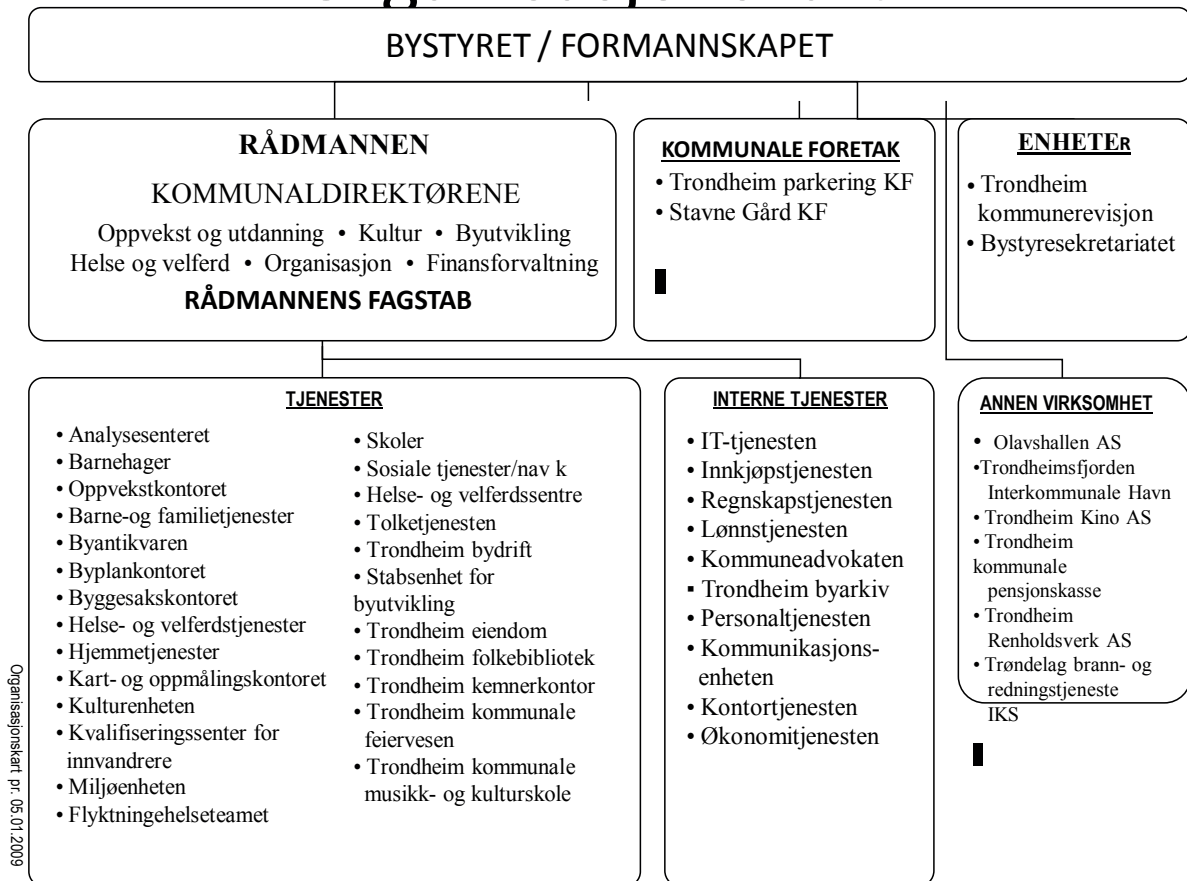
Den politiske hverdagen blir i økende grad forskningsavhengig fordi det er sammenheng mellom den vitenskapelige og sosiale kontekst og politisk praksis. På den måten er politikk blitt både mer kunnskapsintensiv, og enda mer argumentativ enn tidligere. Det viser at vitenskapspraksis og politisk praksis står i et gjensidig vekselspill med hverandre og derav må bli gjenstand for kontinuerlig analyse, i håp om å demaskere tatt for gitt-antagelser. (Møller, 1996)

3.2 Trondheim kommune

Norges, tredje største by Trondheim har hatt og er i stadig kraftig vekst med et innbyggertall på 182 035 pr 010114. Befolkningsveksten varierer fra år til år, og det er anslagsvis estimert at Trondheim innen år 2030 vil inneha en befolkning på 220 000 innbyggere, (Rådmannens, handlings- og økonomiplan 2015-2018).

Trondheim kommune styres etter formannskapsmodellen, som er en administrativ tonivå tjenestemodell.

Organisasjonskart



Figur 1: Organisasjonskart. Trondheim kommune.

Organisatorisk struktur

Politikken utformes av formannskapet og bystyret ved formannskapsmodellen. Strukturen er som nevnt en tjenestemodell med to nivåer bestående av rådmann, seks kommunaldirektører med tilhørende fagstab, og i tillegg de kommunale tjenestene.

Målstyring er det grunnleggende styringsprinsippet, autoritetslinjen går i hovedsak fra overordnet til underordnet. Et av de bærende prinsippene ved modellen er myndighets- og ansvarsdelegering fra rådmann til enhetslederne.

Innføring av tonivåmodellen i 1998 skulle gi økt ledernærhet, fagledelse og myndiggjorte medarbeidere. Dette ved fjerne et etatsnivå og det med sikte på å sikre mest mulig handlingsrom nært tjenesteproduksjon og ved dette øke kvaliteten på produksjonen, jamfør kommunerevisjonens mål og resultatstyringsrapport, 2008.

Øverste administrative leder i TK er Rådmannen hvis arbeidsoppgaver er nedfelt i Kommuneloven.

Rådmannen skal sørge for at TK utvikles og driftes i kongruens med lover og regler samt i henhold til de til enhver tid gjeldende politiske vedtak.

Rådmannens ledergruppe består av rådmannen og 6 kommunaldirektører med ansvar innenfor hvert sitt virksomhetsområde.

Visjon verdier og etiske retningslinjer

Kjerneverdiene i TK er "åpen, kompetent og modig", og har som hensikt å gjenspeile organisasjonens handlinger og praksis.

Grunnleggende etiske verdier, som tillit henspeiler til at byens innbyggere skal kunne ha tillit til at utøvelsen av ressursforvaltningen, både fra politisk hold og ansatte er god. De etiske retningslinjene ble sist revidert, og vedtatt 230513, (tidligere vedtatt 260991, revidert 220695 og 250107, Trondheim kommunes nettsider 2015)

Styringsdokumenter

Det overordnede strategiske styringsdokument for TK er kommuneplanen, og som innbefatter en samfunns- og en arealdel. Samfunnsdelen (2009-2020) av planverket er en overordnet plan for samfunnsutvikling og fremsetter mål innenfor viktige samfunnsområder, og hvor hovedmål og delmål og strategier for løsninger presenteres.

Samfunnsdelen i kommuneplanen er rettet inn mot økonomiplanen, og er rådmannens forslag til handlings – og økonomiplan 2015 – 2018, budsjett 2015.

Lederavtaler

Lederavtalene er kommunens viktigste styringsverktøy for iverksettelse av mål og strategier i kommunen, og ble innført i 1999. Avtaleinnngåelsene er mellom enhetsleder, og tilhørende kommunaldirektør og gjennom årsrapporter formidles resultater til bystyret. På den måten skal det sikres at det er sammenheng mellom økonomiplan/ budsjett, og den enkelte enhetsleders resultatkrav, som skal oppfylles.

Gjennom intervjuene fremkommer det at kontaktpersonordningen er avsluttet og erstattet med teamorganisering, som gradvis er innført fra februar 2015.

Det oppfattes å være tre fokusområder; *styringskraft* (bedre styring fra rådmannen gjennom kontroll og dialog med enhetene når det gjelder budsjett), *analysekraft* (omhandler styrking av analyseevnen for å oppnå bedre analysegrunnlag), og til sist *handlingskraft*, og som da som gjennom dette skal økes. Lederavtalene erstattes med utviklingsavtaler. Oppsummert oppfattes dette som at det innføres økt grad av styring og kontroll gjennom ledelse ("STYRK").

Arbeidsgiverpolitikk

Hurtige samfunnsendringer medfører behov for tilpasninger og utviklinger for adekvat oppgaveløsning av tjenesteytende oppdrag og som samfunnsutvikler. Offentlig sektor, hvor TK fremhever evnen til utvikling og nyskaping og tilgangen til egen arbeidskraft og forvaltningen av denne.

3.3 Helse- og velferd

Virksomhetsområdet helse og velferd er ett av seks områder med direktør og tilhørende fagstab, og med rådmann på topp.

Helse- og velferdstjenesten har ansvar for kommunens helse- og velferdstjenester i egne hjem, og i private og kommunale institusjoner. Den har også ansvar for å yte økonomisk sosialhjelp, rådgiving, veiledning og oppfølgingsbistand til personer med ulike livsproblemer, (Trondheim kommunes eksterne nettside, 2015).

Virksomhetsområdet Helse og velferd består av ulike tjenesteområder, som Botilbud og avlastning, helseenheter og hjemmetjenester, oppfølging, forvaltning og annet.

Helse- og velferdskontor

Innunder oppfølging og forvaltning er det organisatorisk plassert, fem helse- og velferdskontor (HVK), hvorav ett er spesialisert med egen faggruppe gjeldende for alle utskrivingsklare pasienter (fra sykehus) med kommunalt tjenestebehov etter utskrivelse.

I tillegg besørger denne enheten tildeling av korttids - og sykehjemsplasser. De fire andre HVK innehar ansvar for å utrede og beslutte hvilke ytelser og tjenester, som skal innvilges og er kommunens koordinerende enhet, og ansvarlig for koordinering av tjenester til mennesker med langvarige og sammensatte tjenestebehov. Enkelte HVK innehar by - omfattende oppgaver og ansvar, og ett HVK innehar ansvar for transporttjenesten for funksjonshemmede, Ungbo - boliger for ungdom - og bosetting av flyktninger herunder andre prosjektbaserte oppgaver og ansvar.

Denne masterens rammer omhandler sistnevnte oppgaver og ansvar sett i en organisasjonshelhet, TK – offentlig sektor. Teamets oppgaver og ansvar og dennes struktur og sammenheng i organisasjonskonteksten vil derfor beskrives nærmere nedenfor.

Byomfattende team

Teamet er som nevnt ansvarsplassert ved ett av byens HVK og innehar ansvar for koordineringen av bosetting av flyktninger inn til kommunen. I dette ligger samhandling, samarbeid og prosess med IMDI. Helt konkret er det prosessen i forhold til hvem flyktninger som skal bosettes til hvilket tidspunkt til kommunen, og som ses i sammenheng med ressursforvaltningen i sin helhet.

Flyktningene er personer med vedtak om opphold beboende på ulike asylmottak, eller det er overføringsflyktninger med opphold i ulike flyktningleiere rundt i verden.

Byomfattende team skal koordinere inn flyktningene til kommunen, og bolig. Videre skal det på forhånd kartlegges og ved behov etableres og iverksettes tjenester innenfor tiltaksrekken i H&V fra første dag. Dette inntil tilhørende bydel samsvarende med adressetilhørighet kan ta over. Dersom skriftlige dokumenter, som epikriser eller annet tilsier det, kan det eksempelvis føre til direkte inntak i en av kommunens helse og velferdssenter, botiltak, eller det kan aktualisere og realisere direkte innleggelse på sykehus. Det betyr at det initieres flere samarbeids- og koordineringsprosesser med både eksterne og interne. Det er et stort apparat som hver for seg, og helhetlig skal sys sammen og munne ut i gode forløp og som skal bidra til å sikre adekvate tjenester og tiltak.

Bosetting fordrer "tak over hodet" og det skal for alle innbyggerne være gode boliger. Det er en overordnet målsetting. Med utgangspunkt i TK sin handlings- og økonomiplan 2015-2018, 2015, er det med utgangspunkt i det store nasjonale behovet for bosetting av flyktninger og realisering behov for i økende grad å anvende det private boligmarkedet.

Nedenfor vil jeg belyse teamets organisatoriske tilhørighet og struktur, og hensikten med dette er at å si noe om innholdet i arbeidsoppgavene som igjen preger selve jobbutførelsen.

Struktur

Teamet innehar matriseform - en art med variasjoner og med byråkratisk struktur, slik det beskrives av Morgan, 2012 i organismemetaforen. Betegnende for slike organisasjoner er at en systematisk søker å kombinere en stabil funksjonell struktur med en avdelingsstruktur. Fokuset i matriseorganisasjoner, og i adhocratiet er sluttproduktet. Fleksibilitet, oppfinnsomhet og tilpasningsevne oppmuntres i slike team og gruppebasert virksomhet og de kan være uttrykk for både avvik og for hvordan en mener virksomhetens drift best kan ivaretas (Morgan, 2012).

Teamet er preget av prosjektbaserte oppgaver og som gjenspeiler behovet for stadige endringer sett i sammenheng med behov for nyutvikling, forbedring og derigjennom ulike satsninger. Dette innbefatter også prosjekter (av byomfattende karakter) av mer langvarig karakter finansiert både ved kommunale og statlige midler fra eksempelvis både Husbanken og Barne- ungdoms og familiedirektoratet, (Buf.Dir). Lønnsmidlene er som en følge av dette variable, og dette har både positive og negative aspekter ved seg.

Teamets oppgaver preges av å være omskiftelige, og endres hurtig. Dette influeres av både globale og derfor også nasjonale samfunnsmessige endringer.

Prosjektorienterte, nyskapende, og dynamiske organisasjonsformer av matriseform eller annen liknende organisk form er i følge Morgan, 2004 å foretrekke når oppgavens prioritet har fokus på nydanning.

Det er utstrakt dialog, samhandling og prosessarbeid mellom de ulike lag av offentlig sektor både på statlig, fylkeskommunalt og kommunalt nivå, og regionalt og nasjonalt. I tillegg er det også tilkommet samarbeid og samhandling på ulike nivå med ulike segmenter i privat sektor som boligmarkedet og bank- og finansinstitusjoner. Dette med den hensikt å etablere og skape nyutvikling innenfor ulike områder som berører kommunens, enhetens, og da teamets oppgaveportefølje.

Organisasjonsformen kan betegnes som hybrid, fordi struktur og praksiser er sammenvevde. Hvorvidt organisasjonen, som helhet er tilpasset for å løse sammensatte utfordringer og her ved bosetting av flyktninger er et av forskningsspørsmålene. Det vil derfor belyses og søkes å konkludere i kapittel 8.

Byomfattende oppgaver - og ansvar

Teamets hovedoppgave er å realisere bosetting av flyktninger til TK jamfør det til enhver tids gjeldende politiske vedtak. Dette innenfor de rammebetingelsene som fremsettes og er gjeldende. I dette ligger det ansvar for å initiere, og tilrettelegge for prosesser og samhandling både internt og eksternt. Det påpekes at det er et stort offentlig system med mange kommunale enheter, som hver for seg har ulike oppgaver og ansvar, og som er avhengig av at veien inn til kommunen utføres på en god måte.

I tillegg innehar teamet ansvar for følgende oppgaver:

- Søknadsbehandling av kommunal bolig for flyktninger med botid under 1 år.
- Søknadsbehandling av kommunal bolig og tildeling av bolig for flyktninger ved ankomst av familiegjenforening innen 1 år etter bosetting av den det er innvilget familiegjenforening med.
- Søknadsbehandling av og tildeling av kommunal bolig for enslig mindreårige flyktninger med botid under 3 år i kommunen. Herunder gjelder samarbeid med andre kommunale enheter for oppretting av boligtiltak eventuelt med tjenester, som eventuelt ikke eksisterer.
- Søknadsbehandle og beslutte henvendelser fra Utlendingsdirektoratet(UDI) til TK om alternativ mottaksplass.
- Søknadsbehandle og beslutte søknader fra andre kommuner om sekundær bosetting av flyktninger.
- Vurdere og eventuelt å søke annen kommune om sekundærbosetting av flyktning til deres kommune.
- Prosjekter og prosjektliknende oppgaver både forvaltnings - og utførermessig innenfor bolig kombinert med et helhetlig tilbud og bistand for en annen målgruppe.

3.4 Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, (IMDI)

Dette forskningsprosjektet omhandler kunnskapsledelse i offentlig kontekst og her omfatter denne konteksten både kommune og stat. En av respondentene representerer staten ved IMDI hvilket tilfører forskningsprosjektet både bredde og dybde. Dette med tanke på helheten når det gjelder forskningsprosjektets tittel og problemstilling. Kunnskapsledelse under stress og press i offentlig sektor, og kunnskapsledelse under stress og press- når beslutning i offentlig sektor må tilpasses markedskrav ved bosetting av flyktninger.

Problemstillingen og knyttingen opp mot IMDI er relevant med bakgrunn i både samarbeid og samhandling i ulike prosesser gjeldende bosetting av flyktninger. Ved bosetting til privat utleiemarked er IMDI en samarbeidspartner både i forhold til løsninger og tilpasset for å kunne gjennomføre forløpet og da særlig i forløpet i modell II, ” kontrollert selvbosetting”. Dette ved kvalitetssikring omkring oppholdsstatus og andre forhold som ikke går nærmere inn på her. Videre er selvsagt IMDI en kilde til kunnskap og ikke minst en drøftingspartner kring ulike forhold knyttet til deres oppgaveportefølje. Til sist har modell II også for IMDI medført en tidsmessig forskyvning med tanke på responstid og henvendelse fra TK, og i tillegg forvaltningsmessige forhold knyttet til blant annet dokumentbehandling.

IMDI representerer staten og er et statlig gjennomføringsorgan for integreringspolitikken, og er underlagt Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD). IMDI har omtrentlig 220 ansatte fordelt på 6 regionkontorer, i tillegg til lokalisasjon og kontor i Oslo (IMDI.no).

IMDI skal styrke kommunenes, sektormyndighetenes og andre av deres samarbeidspartneres kompetanse innenfor mangfold og integrering i sin helhet. IMDI er følgelig et forvaltningsorgan og et kompetansesenter og skal blant annet stimulere kommunene til både å i det hele tatt bosette flyktninger, og ikke minst istandsette kommunene til kvalitativ bosetting gjennom å bidra med kunnskap og kompetanse. IMDI har flere oppgaver som det ikke går nærmere inn på her.

Bosetting av flyktninger er for kommunene en frivillig ordning hvilket betyr, at staten ved IMDI har relativt få sanksjoner å spille på dersom kommunene stiller seg negative til å bosette. Det er heller høy grad av ulike incitamenter og tilrettelegging for kunnskapsutvikling, og kunnskapsoverføring gjennom arenaskaping, som er verktøyet og veien til måloppnåelse.

4 Teoretisk bakteppe

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for, og som dette forskningsprosjektet bygger på. Jeg tar utgangspunkt i og presenterer ulike perspektiver på kunnskap, læring og ledelse.

Det er ulike perspektiver knyttet til kunnskapsbegrepet og det skilles i hovedsak mellom to ulike epistemologiske utgangspunkt. Epistemologien omhandler hvordan en forstår verden og har i hovedsak to hovedskiller. Hvordan du forstår verden gir grunnlag for hvilket innhold og hvilken forståelse av kunnskapsbegrepet som ligger til grunn.

Epistemologi stammer fra det greske ordet episteme som betyr kunnskap, og logos som betyr læren om. Da får vi læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse og alle har implisitt et epistemologisk utgangspunkt for sin forståelse av verden. Hva vi til enhver tid vurderer til å være relevant kunnskap og hva vi kan vite noe om er derfor ulikt, (Nyeng, 2010).

Offentlig sektor er epistemologisk både historisk og er fremdeles, dog i varierende grad godt forankret i en positivistisk kunnskapstilnærming.

Strukturperspektivet ser på kunnskap som noe objektivt og konkret og som en eiendel. Kunnskapen befinner seg i folk sine hoder og kan trekkes ut, spres, lagres og anvendes.

Det praksisbaserte kunnskapsperspektivet, prosess - og praksis knytter kunnskap til sosialisering i en kontekst.

Ontologiske forståelsesgrunnlag dreier seg om hvordan en samler inn data og informasjon om verden og hvor forståelsesgrunnlaget kan bevege seg fra det mer objektive til det subjektive.

4.1 Kunnskap

Kunnskapssynet er særlig relevant og det skilles som nevnt mellom det å se på kunnskap, som en eiendel (possession), og det å se på kunnskap som praksis. Kunnskapssynet i organisasjonen styrer alt, og er grunnleggende i forhold til læring, og det leder igjen til hvordan en ser på taus og eksplisitt kunnskap.

Det strukturelle perspektivet er på den ene siden et objektivt utgangspunkt hvor realistisk ontologi er gjeldende. Det betyr i praksis at all kunnskap kan nedtegnes i manualer og er objektiv på den måten at enhver som skal anvende manualen vil forstå innholdet likt.

Motsetningen til dette synet er praksisperspektivet som kan deles inn i to deler med et prosessuelt og sosialt syn og et refleksivt syn på kunnskap (det prosessuelle og det dynamiske perspektivet). De er to ulike teorier som munner ut fra dette synet og benevnes sosialkonstruktivismen og den sosiomaterielle relasjonismen, og hvor aktør nettverksteori befinner seg (Dewey, I:Rennemo, 2006).

Det ontologiske utgangspunktet i hermeneutikken er at det ikke finnes lovmessigheter og står da i motsetning til det ontologiske utgangspunktet i positivismen.

Det tredje synet på kunnskap tar inn i seg de kroppslige sanser som intuisjon. Filosofen Maurice Merleau-Ponty (2004) I: Irgens og Wennes, 2011 hevder at vi er i vår kropp, og kroppen er personen. Alt-

så integrerte deler. Dette i den betydning at det ikke skilles mellom kropp og sinn. Dewey oppfattes å kritisere det mekaniske skillet mellom hode og kropp hvor den ene delen tenker eller bestiller og den andre utøver. Det er heller slik at hele kroppen deltar og hvordan vi reagerer på ulike stimuli blir påvirket av, i hvilken kontekst vi befinner oss, og hva den tidligere erfaringen er når det gjelder det aktuelle stimuli. Et eksempel på stimuli kan være lukt eller lyd og hva du forbinder med for eksempel lukten i en gitt kontekst og situasjon. Individuelt og i samkvem med andre dannes kunnskap gjennom erfaring.

4.2 Kunnskapsarbeid

Definisjonene på kunnskapsarbeid er mange og noen er mer rettet mot det strukturelle perspektivet enn mot det prosessuelle. Alvesson sier noe om dette og at den generelle definisjonen på kunnskapsarbeid, i fremtiden bør vektlegge mer hvordan kunnskap konseptualiseres (begrepssettes) i det praksisbaserte perspektivet (Hislop, 2009).

En definisjon på kunnskapsarbeid er arbeid som i liten grad er rutinebasert, og som vanskelig lar seg standardisere hvor svarene på hvordan oppgaven skal utføres primært er å finne i den profesjonelle kunnskapen den profesjonelle har tilgang til og utvikler gjennom praksis, (Gotschalk, 2004 I: Irgens og Wennes, 2011). Det vil si at det oppfattes at kunnskapsarbeid innbefatter både strukturperspektiv, og at det går videre enn til bare å være kognitivt ved å ha et holistisk grunnlag hvor hele mennesket er på arbeid. Praksisperspektivet har slik jeg oppfatter det dette som grunnlag. Mennesker beskrives til alltid å være i en eller annen følelsesmessig stemning. (Heidegger 1996, I: Irgens og Wennes, 2011). Sandvik, 2011 tillegger viktigheten av at en definisjon inneholder verdiskapningen for arbeidsplassen hvor kunnskapsarbeidet foregår i en autonom kontekst.

Epistemologi og ontologisk forståelsesgrunnlag kan være bevegelig fra det mer objektive til det subjektive og det kan være svært hensiktsmessig å ha et pragmatisk syn på perspektiver for mangfold og utvidet praksis forståelse. Kunnskap kan i følge Penrose (1959), i Irgens og Wennes, 2006 være: Den objektive og den erfaringsbaserte. Det beste er ikke enten eller, men både og, komplementært (Irgens og Wennes, 2011). Det vil gjøre oss i stand til å bli gode på å navigere i et komplekst arbeidsliv. Enhvers individuelle ståsted sammen med personlige egenskaper, karaktertrekk og kunnskapsbesittelse må ses i sammenheng med kontekstuelle forhold, som avgjør oppgaveløsningen.

4.3 Kunnskapsarbeidere

Det er ulike definisjoner på kunnskapsarbeid og da også gjelder det kunnskapsarbeidere. Definisjonene gjenspeiler selvsagt ulike kunnskapssyn og hvorvidt det er et strukturelt eller hermeneutisk utgangspunkt som ligger til grunn.

Kunnskapsarbeidere beskrives av Sveiby (1997) som høyt kvalifiserte, og høyt utdannede profesjonelle. Det oppfattes som en relativt vid definisjon som sier lite om hva som ligger i det.

Et syn er rettet mot det objektive hvor kunnskapsarbeidere kun anvender kognitive ressurser, fremfor utførelse av fysisk arbeid (Davenport, 2005). Videre fremsetter han ekspertise og utdanning og høy grad av erfaring som mulige kriterier. Det tas i bruk analytiske ferdigheter og gjerne i sosiale relasjoner i selve jobbutførelsen og han fremhever hovedingredienser som utvikling, distribuering – spredning, og anvendelse av kunnskap.

I tillegg til teoretisk kunnskap trekker Newell et. al. (2009) inn kreativitet samt sosiale og kreative ferdigheter. Det åpner opp for langt flere profesjoner, fra de mer tradisjonelle til også å omfatte disiplinbasert kunnskapsarbeid til esoterisk ekspertise og ferdigheter. Det siste innebærer at det i jobbutførelsen involverer utvikling av ny kunnskap, eller søke å se eksisterende kunnskap på nye måter (Newell et.al. 2009). Legger vi til at kunnskapsarbeid ikke er rutine basert arbeid, (Hislop, 2009) og Elkjærs (2004) tilleggsdimensjon om kunnskapsarbeidere som "tar med seg følelsene på- i jobben", og således er et integrert hele.

Dersom kunnskapsarbeideren settes i sammenheng med en konkret virksomhet, og vedkommende representerer egenskaper og kompetanse som anses å være knappe og kritiske for virksomheten, blir kunnskapsarbeideren vanskelig å erstatte. Det oppfattes at Hillestad, 2002 knytter kunnskapsarbeidere direkte til organisasjonens verdiskapning og derav blir det et avgjørende kriterium for definisjonen, som da oppfattes bevegelig og ikke statisk. Dette med bakgrunn i samfunnsendringer og løpende, bevegelige endringer i organisasjonen, innenfor alle områder.

Når det gjelder arbeidsbetingelser impliserer egenskapene ved kunnskapsarbeidere at de ikke kan bli styrt på en tradisjonell måte (Davenport 2005). De lar seg ikke gjete, og Bennis (1989) gjør en sammenlikning med katter som ikke lar seg styre men ledes.

Kunnskapsarbeidere ser behov for arbeidsbetingelser som muliggjør måloppnåelse og da helst i selvstyrte grupper, som de gjerne selv initierer å etablere (Irgens og Wennes, 2011).

I TK oppfattes det at kunnskapsarbeideren anses å bidra med verdiskapning av så stor betydning at den vanskelig lar seg erstatte. Det er muligens like mange oppfatninger i TK angående definisjoner som det er ansatte, og det kan være utfordring slik jeg ser det.

Det å gjøre taus kunnskap eksplisitt for hele organisasjonen, (TK) er slik det oppfattes stadig mer sentralt, hvilket ikke er merkelig med tanke på at det oppfattes at læring i organisasjoner knyttes til eksternalisering, og formidling av taus kunnskap. Videre at internalisering av eksternalisering av eksplisitt kunnskap skjer slik at den tas i bruk. Nonaka og Takeuchis SEKI modell viser at kunnskap skal kunne utvikles i en spiralform, men hvor den i praksis kan ha sine begrensninger (Dehlin I: Irgens og Wennes, 2011). Det søkes å forstå og få til en balansegang mellom teori og praksis ved å se hvordan teori skal kunne anvendes og formes i praksis. (Dehlin I: Irgens og Wennes, 2009)

Det som kjennetegner kunnskapsarbeidere er at de "krever" høy grad av autonomi i arbeidshverdagen (Irgens og Wennes, 2011).

Det finnes derfor slik jeg ser det begge kunnskapssyn i organisasjonen, hvilket innebærer at det er en kompleks organisasjon som stiller store krav til ledere.

Det er nødvendigvis behov for rutiner og maler, strukturell tilnærming og tenking hvilket muligens ikke bør undervurderes. Dette for å opprettholde orden og skjønnsmessig lik behandling. Det fordrer blant annet gode IT-løsninger. Tidvis har det vist seg å kunne være sårbart med tanke på "matingen" av informasjon og gjennomføringen. Videre til hvilket tidspunkt og hvordan informasjonen behandles. Dette fordi det ligger til dels logiske slutninger i programmene som har ført til at matingen må utføres i flere omganger i forløpet, for å sikre informasjon i forløpet til ulike kommunale enheter innenfor flyktningområdet. Inkludert her er å sikre realisering av inntektene fra stat til kommune. Inntekter realiseres jfr. samsvar med bosettingstall av flyktninger. Det er nødvendig med bakgrunnsinformasjon og besittelse av kunnskap hos den som skal legge inn opplysningen, i tillegg til muligens tid, eller omlegging av struktur. Det leder inn på Spinoza og kunnskapspyramiden i neste kapittel.

4.4 Kunnskapspyramiden

På 70-80 tallet klarte man å etablere logiske slutninger i datamaskinprogrammer, men hvordan en skulle legge kunnskap inn i systemene måtte fortsatt løses. Dette førte til mer fokus på kunnskapsbegrepet og ulike kunnskapsformer (Westeren, 2011). Information management og utviklingen dit har med hvilken rolle Kunnskap spilte i forskjellige relasjoner og forskjellige organisasjonsmessige sammenhenger (Western, 2011,s.43). Fokuset videre ble hvilket kunnskapsbegrep det egentlig ble bygget på. Det ble også fokus på organisatorisk læring og ikke utelukkende individuelle og kognitive fenomener men også sosiale fenomener.

De fleste IT-systemer i dag kan hevdes å ha et kunnskapselement i seg ved at systemene på en eller annen måte har innebygd aspekt av logisk slutning i seg for datahåndtering (Westeren, 2011).

Spørsmålet en kan stille seg er om de logiske slutningene som ligger i systemene er adekvate med tanke på det som skal oppnås med systemet og hva som legges inn av data (formell representasjon av et saksforhold) og til hvilket tidspunkt.

Når man mottar informasjon må en derfor bedømme og gjøre seg opp en mening, (Western, 2011). Når det kommer til superkunnskap har Spinoza uttrykt at intuisjon er den høyeste form for kunnskap. Dreyfus og Dreyfus `86 hevder at begrepet visdom ikke kan simuleres inn i et It-verktøy, eller rutine for den saks skyld, fordi en ikke kan komme lenger opp enn til nivået kunnskap i kunnskapspyramiden. Ekspertise utvikles av mennesker fordi det indikerer at man har behov for intuisjon, noe som It-systemer, skrevne rutiner, dokumenter ikke innehar, (Western, 2011).

Jo høyere opp på kunnskapspyramiden (opprinnelig fra Spinoza) vi kommer, dess mer personavhengig blir den.

Dersom data blir organisert slik at den får mening når den kan bearbeides, blir den til informasjon. Begge disse kan sorteres, lagres og søkes i. Informasjon bearbeides og settes inn i en sammenheng og kan dermed gi ny mening. Slik kan informasjonen bli til mer enn data, slik at kunnskap etableres. Summen av all kunnskapen som vi gjennom analyse og refleksjon har opparbeidet oss kan vises via visse mønstre eller sammenhenger og betegnes som visdom. Opprinnelsen til kunnskapshierarkipyramiden stammer fra Spinoza som mente at intuisjon var den høyeste form for kunnskap (Western, 2013).

I forbindelse med bosetting av flyktninger via modell I og II og innregistrering av data har det vist seg nødvendig å mate IT-systemet i flere omganger. IT-systemet har en innebygd logisk slutning som medfører at opplysninger som legges inn konverterer inn uriktige opplysninger. Dette skjer fordi den som sitter med sannheten på objektiv data også er den som sender inn faktiskunnskapen til systemene det konverteres fra. Det betyr i praksis at den som legger inn data må bedømme og gjøre seg opp en mening om til hvilket tidspunkt informasjonen skal legges inn. IT-systemets logiske slutning og innebygde kunnskapselement medfører at data (formell representasjon av et saksforhold) bør legges inn i flere omganger dersom det skal bli korrekt. Dette for å bidra til å sikre kommunens inntekter. Det fordrer kunnskap om prosessen og forløpene for å ivareta denne delen av arbeid.

4.5 Kunnskapsflyt – overføring, og læring

Førstnevnte kunnskapssyn, strukturperspektivet (positivistisk) ser verden som objektiv, og har utgangspunkt i kognitive prosesser. I en positivistisk tilnærming kan kunnskap kodifiseres, tappes og overføres. Kunnskap er en del av ferdighetene og i hodene til folkene i organisasjonen. Kunnskap er

koblet til og funksjonell i forhold til prestasjoner. Man overfører og konverterer kunnskap, taus til eksplisitt til individ eller organisasjon, og slik ledes kunnskapsarbeid. Kunnskapen hales ut av personer og lagres inn i for eks. IT-systemer, skrevne rutiner og maler. Det betyr at kunnskap er en objektiv enhet mennesket eller en gruppe besitter (Hislop, 2009).

Det leder inn på språk og betydningen av ord og gjengivelse av en mening som er ønsket uttrykt. Runde, utydelige ord krever en tilleggsdimensjon som verdier og referanser for å gi hvert enkelt subjekt mening. Et positivistisk kunnskapssyn ser verden på en naturvitenskapelig måte, og er fri for human språklig fortolkning (Hislop, 2009).

En hovedretning i vitenskapsteorien er logisk positivisme, hvor kjernefokuset på kunnskaps- og metodeideal er empirisk analyse (Wienerkretsen). Uavhengig av samfunns- og kulturelle endringer observeres, måles og telles kunnskap og generaliserbar data produserer objektiv kunnskap (Hislop, 2009).

Kunnskap er i følge Cook og Brown, noe som sitter i hodet, en intellektuell, kognitiv aktivitet eller prosess, (Cook og Brown I: Hislop 2009)

Dette leder inn på taus og eksplisitt kunnskap, sett i sammenheng med kunnskapssyn som jo henger sammen med alt. Enten/eller-dikotomien, tilliggende objektivt syn, hvor kunnskap utelukkende be- grepsfestes kognitivt, hvor det skilles mellom kropp og hjerne blir utfordret.

Taus kunnskap sett fra et objektivt kunnskapssyn kan ifølge Hislop, 2009 hevdes å kalles en dikotomi - en enten/ eller - tenking. Her betyr det å utelukke den ene kunnskapen fra den andre, taus og eksplisitt kunnskap er to ulike former for kunnskap. Dikotomi medfører å utelukke et tredje alternativ (Hislop, 2009).

Eksplisitt kunnskap foretrekkes fordi den betraktes objektiv og fri for påvirkning av noen art, er opp- splittbar, og kan kodifiseres. Dette i motsetning til taus kunnskap, som her regnes personlig og følgelig farget av subjektet og dennes personlige erfaringer, antagelser og kulturell bakgrunn. Derav blir taus kunnskap preget av nonverbale uttrykk hvilket vanskeliggjør et eksplisitt uttrykk og kodifisering. Ut fra et objektivt ståsted blir derfor taus kunnskap betegnet som mindre pålitelig, og mer uformell og personlig.

Prosessperspektivet er en del av den hermeneutiske tilnærmingen hvor kunnskap ses som en sosial og organisatorisk aktivitet og har produksjon i sosiale kontekster. Det vil si et annet epistemologisk utgangspunkt (enn strukturperspektivet). Det sosiokulturelle synet har altså et annet syn på læring som foregår gjennom deltakelse og praksis i konteksten. Det sentrale for å skape ny kunnskap er her å dele, oversette og etablere kunnskap i, og mellom ulike samarbeidsfora. Det vil si at dette er det er fokus ved ledelse av kunnskapsarbeidet, oppgaven blir å lede og oversette kunnskapen på tvers av de ulike fora.

Enten besitter du ulike mengder kunnskap, eller så gjør du det ikke, praksisepistemologien, (Cook og Brown I:Hislop 2009). Kunnskap kan ikke separeres fra menneskelig handling og praksis (aktivitet). Schultze og Brown I: Hislop 2009 betegner perspektivet, dualitetsepistemologien.

I praksisperspektivet kan altså ikke kunnskap fris fra praksis og ny kunnskap etableres ved å koble sammen ulike former for praksis. Fokuset når det gjelder ledelse av kunnskapsarbeid er å overføre kunnskap gjennom overlappende praksiser og målet for kunnskapsledelse blir å overkomme hindringer i praksisene når det overføres.

Praksisperspektivet, meningsfylte menneskelige aktiviteter hvor mennesket er integrert bestående av kognitive og kroppslige elementer, Corradi 2010 et.al;Gherardi 2006; Orlikowski 20012 I:Hislop, 2009).

Kunnskapsutvikling og anvendelse av kunnskap kan ikke separeres fra human aktivitet (Hislop, 2009).

Kunnskap og kunnskapsutvikling i praksisperspektivet foregår i en pågående prosess gjennom rutine arbeid. Kunnskapsarbeid innbefatter altså både strukturperspektiv og at det går videre enn til bare å være kognitivt ved å ha et holistisk grunnlag hvor hele mennesket er på arbeid (Hindmarsh and Pilnik 2007; Strati 2007 I: Hislop, 2009). Praksisperspektivet har slik jeg oppfatter det dette som grunnlag. Mennesker beskrives til alltid å være i en eller annen følelsesmessig stemning (Heidegger 1996 I: Ir-gens og Wennes, 2011). Det innebærer at taus og eksplisitt kunnskap ikke kan skilles, men er altså iboende.

Polanyis definisjon av kunnskap er mye brukt og beskriver kunnskap som: "We know more than we can tell" (Polanyi 1966 I: Western: s.15, 2013). Den tause dimensjonen det siktes til er at ikke alt kan begrepssettes, den blir synliggjort ved utøvelse av den kroppslige ferdigheten (Siggard Jensen, Mønsted, Olsen, 2004).

Kunnskapsflyt og læring vil således av avhenge av hvilket kunnskapssyn som råder. Sentralt står det hvilket kunnskapssyn som ligger til grunn og hvordan en betrakter taus og eksplisitt kunnskap. Det er utviklet ulike modeller knyttet til kunnskapsdeling, flyt og - læring. SEKI-modellen har utgangspunkt i et strukturelt perspektiv for kunnskapsdeling og utdypes i kapittel 4.5

I det ovenstående er det belyst ulike kunnskapssyn og hvordan det innvirker på hvordan en betrakter taus og eksplisitt kunnskap hvordan taus kunnskap kan omsettes til eksplisitt kunnskap.

Taus og eksplisitt kunnskap

Som et utgangspunkt for å diskutere taus og eksplisitt kunnskap defineres hva kunnskap i en organisasjon er. "Kunnskap er snarere en konstruksjon av virkeligheten enn noe som er sant i abstrakt eller universell betydning" (Krogh, Ichijo, Nonaka, 2011:20).

Ved å systematisere den tause kunnskapen vil en demme opp for at organisasjonen blir utsatt for tap (kunnskapstap) dersom ansatte av ulike årsaker slutter.

Det kan være utfordrende å oppnå full oversikt prosessene med omgjøring fra taus til eksplisitt kunnskap. Dette fordi taus kunnskap ikke er et reservoar som kan tømmes, men mer en prosess i kunnskaping, for de som deltar i prosessen jfr. Polyani I; (Western, 2011).

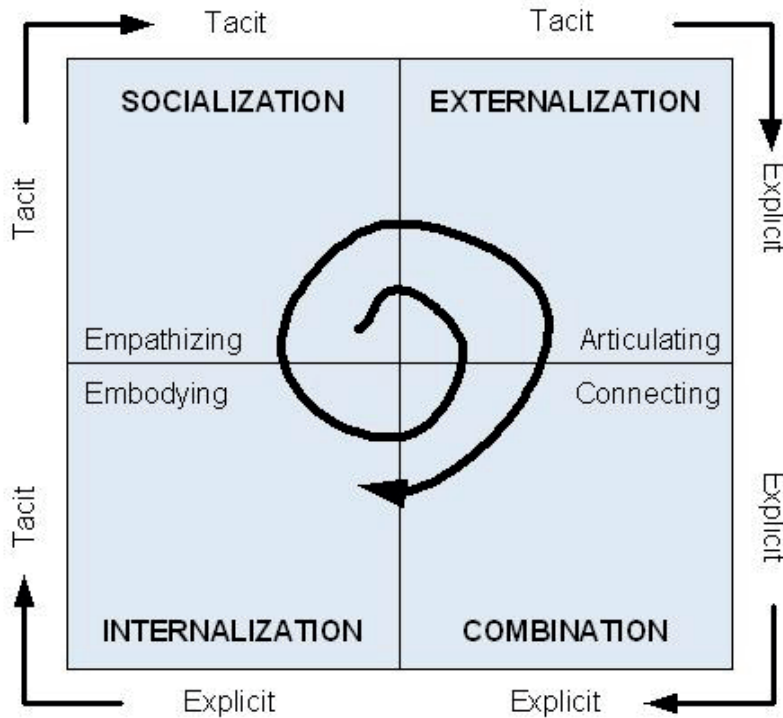
SEKI - modellen

SEKI-modellen er et verktøy for utvikling og deling av kunnskap. SEKI-modellen er utviklet av Nonaka og Takeuchi og er inndelt i fire faser:

Eksternalisering, kombinerings, internalisering og sosialisering. Bakgrunnen for utforming av denne modellen var at Nonaka og Takeuchi mente det var vanskelig å få tak i ekspertkunnskap gjennom nedskrevne ord, de mente slik kunnskap ofte var taus og lot seg vanskelig formulere. For å dele slik kunnskap mente de at kunnskap må deles gjennom en sosialisering prosess hvor man lærer gjennom deltakelse i prosessen. Denne formen for kunnskapsutveksling er vist gjennom SEKI-modellen, Nonaka og Takeuchi I: (Jensen, Mønsted og Olsen, 2004).

The SECI model

By Nonaka and Takeuchi



Figur 2. SEKI modellen

SEKI - modellen vektlegger i utgangspunktet et strukturelt perspektiv ved kunnskapsdeling, men den ser også på hvordan taus kunnskap kan omsettes til eksplisitt kunnskap, for så å bli internalisert som taus kunnskap i nye medarbeidere. En forstår derfor kunnskapsutvikling som en prosess som går i spiraler, hvor det skjer en omforming av taus og eksplisitt kunnskap i en kontinuerlig lineær prosess delt opp i fire faser (Irgens 2010). En sirkelbevegelse som altså omsetter taus kunnskap fra individ til organisatorisk nivå og til inter organisatorisk nivå – fra individ til organisasjon (Jensen, Mønsted og Olsen, 2004). Disse to modellene knyttes helst til mellomnivået i organisasjonen, og som Nonakan og Takeuchi kaller en "middle – top-down" modell (Jensen, Mønsted og Olsen, 2004).

Modellen leder inn på spørsmålet hvorvidt taus kunnskap er differensiert og hvorvidt det er mulig å omsette all taus kunnskap til eksplisitt. En vesentlig dimensjon er sammenhengen mellom taus og eksplisitt kunnskap hvor det henspiles til at taus kunnskap ikke lar seg omsette. Dette med mindre man besitter rammebetingelsen og innholdet (innsikten og bakgrunn) som ligger til grunn for den tau-se kunnskapen. Det er i følge Gouraly, 2002 alt for lite empirisk forskning knyttet til aspektene knyttet til taus kunnskap. Type taus kunnskap og sosialiseringsprosessen knyttet til kontekst og samspill for øvrig er forbundet med mystikk, (Jensen, Mønsted og Olsen 2004).

Boisot, tar kodifiseringsprosessen videre og knytter konkret kunnskap til mening og i hvilken sammenheng, og hvorvidt det er mulig med generalisering og abstrahering til andre sammenhenger. Dynamikken i sosialiseringen og utfordringer knyttet til denne er den samme her som i SEKI-modellen som også er mekanisk fundamentert (Jensen, Mønsted og Olsen, 2004)

All sosialisering innebærer kommunikasjon i en eller annen form og hevdes å være preget av hvem vi er "i ett hele", og da sett i sammenheng med hvem er de andre og hvilke kontekstuelle forhold er det som ligger til grunn. I neste kapittel går det nærmere inn på kommunikasjon og læring.

4.6 Kommunikasjon og læring

Alt er kommunikasjon og ordet kommer av det latinske ordet "communis" hvilket betyr felles. Det å opprette et fellesskap med andre kan være et mål med kommunikasjonen og som muliggjør kommunikasjonsutveksling av "følelser, tanker, og opplevelser" og samspill, som bidrar til felles erfarings-skaping (Karoliussen, og Smedby, 1983). Ovenfor har jeg vært inne på Nonaka og Takeuchi, 1995 og Von Krogh m.fl. (2005), som forfekter et syn om at taus kunnskap kan frigjøres, og eksplittifiseres ved samtale og kommunikasjon.

Det går for øvrig ikke alltid "helt veien" og erfaringsmessig ikke helt som tenkt og det gjør at en kan "stå fast". Er vi mennesker alltid delingsvillige? Innenfor system og kommunikasjonsteori går vi fra systemnivå til individnivå, og det er nødvendig å se individet i lys av og i sammenheng med relasjon, system- konteksten. Dette er komplekse prosesser hvor følelser i relasjon med andre individer skal bidra til at taus kunnskap artikuleres. Dette som innledningsvis nevnt oppsummert (Bateson, 1971-1979).

Uansett; dette har betydning for meningsdannelse – opplevelser, dialog, fenomener og situasjoner (Ulleberg, 2004). Kommunikasjon er pragmatisk og altså mer enn ord og dets mening. Watzlawick m.fl. 1967 leder inn på kontekstuelle forhold og både non-verbal og verbal uttrykksform.

Lineære, (deterministisk perspektiv), og sirkulære (relasjonsperspektiv) sammenhenger når det gjelder kommunikasjon er to ulike måter å forstå kommunikasjon på. Sistnevnte åpner for refleksjon både for de som er i relasjonen til et individ og individet selv (Watzlawick m.fl. 1967). Det slutter aldri og begynner heller aldri. Bevisstgjøring av ulike nivåer for kommunikasjon er en dyd av nødvendighet.

Vår ubevisste og bevisste oppfatning samt forståelse av hvordan vi er foregår igjennom våre relasjoner til andre. Learning på nivå II, som også kalles deutolæring, hvor våre erfaringer og tolkinger er lært. Altså bevegelig og således endringspotensiell via tilbakemelding. Ifølge Bateson, 1972 er læring endringer uten mulighet for å definere eksplisitt hva det er. Zero learning, kan beskrives som avsender- mottaker informasjon og har derav ingen komponenter av prøving eller feiling. Learning II er kontekstmarkører, (digitale eller analoge) i konteksten som er grunnlag for det vi analyserer.

4.7 Organisasjon og kunnskap - kunnskapsutvikling, og læring mellom organisasjoner

Organisasjoner opprettes som virkemiddel for oppnåelse av bestemte mål hvilket gjenspeiler ordets opprinnelse, det greske *organon*, som betyr *redskap eller instrument*. Det henspeiler til mekanistiske gjenstander for utførelse av mekanistisk arbeid, hvilket krever en organisasjon tilpasset verktøyenes krav. Den industrielle revolusjon førte til endringer av samfunn, og derav i sin alminnelighet tendenser mot byråkratisering og rutinisering i livet (Morgan 2012).

De leder tilbake til både Fredrik den store og omskapingen av hæren til å bli en effektiv krigsmaskin, hvor de standardiserte enkeltdelene ble gjort i stand til å operere som et hele. Dette med et skarpt skille mellom utførere og rådgiverne hvor sistnevnte ble frigjort fra oppgaver i linjeledelsen og ble fristilt til å kunne planlegge. Dette skulle etter hvert også prege hvordan også menneskets tanker og handlinger skulle mekaniseres.

På '80 tallet skjedde det en overgang fra kapitalbasert til et mer kunnskapsintensivt samfunn. (Siggard Jensen, 2008). Kunnskapssamfunnets fremvekst har ført til at humankapital i organisasjoner

ofte blir fremmet som den viktigste ressursen, hvor et stadig høyere utdanningsnivå har bidratt til dette (Christensen og Foss, 2011). Det er i følge, Jensen, 2008 økt global konkurranse, IKT – revolusjonen, betydningen av høyt kompetente medarbeidere og statens rolle som har påvirket synet på kunnskap og derav formet dagens kunnskapsorganisasjoner.

Med de nye kravene gikk staten, det offentlige fra å være et traust byråkrati til aktivt å bidra, og støtte oppunder næringsliv med økt satsing på infrastruktur - tilrettelegge og bidra, i verdiskapningen. Samfunnsmessige endringer hevdes å endre kravene til kunnskap og endringstakten vil påvirke behovet for kunnskap og standardleveranse versus skreddersøm på tjenestene.

Endringstakten i det globaliserte samfunnet krever raske, fleksible og løsningsorienterte ansatte på ulike nivå i organisasjonen.

Paradigmeskiftet på 1980-tallet med innføringen av kunnskapssamfunnet i overgangen fra det kapitalbaserte samfunnet har ledet frem til det som benevnes kunnskapsorganisasjoner, og kunnskapsintensive organisasjoner. Skiftet har i følge Newell et. al 2009 ført til store organisatoriske endringer.

Dette gjelder i høy grad også offentlig sektor hvor både kommunen og IMDI oppfatter seg både som kunnskapsorganisasjon og kunnskapsintensiv organisasjon

Kunnskapsorganisasjoner defineres til virksomheter hvor deler av arbeidsstokken er kunnskapsarbeidere.

En kunnskapsintensiv organisasjon kan defineres som en bedrift som har kapasitet til å være problemløsende gjennom utviklende og kreative løsninger (Robertson, og Swan, 2003 I:Hislop, 2009). Det vil si at kunnskapsintensive virksomheter ikke typisk er rutinebasert med gjentakende arbeidsprosesser. Det kreves høy grad av utdanningsnivå i kommunen og svært mange av oppgavene bærer preg av å ikke være standardiserte, hvor det hevdes å kreves høy grad av skreddersøm. Kravet til skreddersøm antas å øke i offentlig sektor for å kunne møte både nåværende og fremtidige samfunnsmessige utfordringer.

I både tradisjonelle og nye deler av arbeidslivet, og med økningen av kunnskapsintensive organisasjoner øker også antallet kunnskapsarbeidere (Newell et. Al, 2009). Den offentlige organisatoriske konteksten, kunnskapsarbeidere utgjør sitt virke i påvirker og setter rammer for jobbutførelsen.

Kunnskapsarbeideren ser ut til å foretrekke fleksibel organisering og mer flatstruktur og med kort vei til beslutningsmyndighet. Dersom offentlig sektor skal tiltrekke seg og opprettholde arbeidstakere som kunnskapsarbeidere, må villighet til kunnskapsdeling og utvikling være til stede som en avgjørende faktor dersom den som kunnskapsintensiv organisasjon skal oppnå konkurransefordeler (adekvat tjenesteyting innenfor gitte økonomiske rammer, og med tilgang til høyt utdannet og erfarent personell). For å være fremtidsrettet som offentlig organisasjon er dette viktige faktorer selv om offentlig tjenesteyting er et fritt konkurransemarked.

Hovedutfordringene for kunnskapsintensive organisasjoner er tilrettelegging av kontekster som muliggjør kunnskapsarbeid, innenfor rammene og kriteriene kunnskapsarbeidere legger til grunn for arbeidstilfredshet. Den andre relevante faktoren er konteksten for tilrettelegging og ledelse av prosesser, og praksiser for organisatorisk kunnskapsdeling og integrasjon. I kunnskapsintensive organisasjoner utgjør dette sammen med hvordan kunnskap distribueres for bestemte oppgaveutførelser, distribusjons- og ledelsesmessige utfordringer, (Newell Et. al. 2009).

I følge Morgan, 2004 er det et frihetsbehov for utvikling, som må ses i sammenheng med organisasjoners behov for autonomi, for at det skal oppstå innovasjon.

Det er uansett et mål om på den ene siden å unngå oversentralisering, og på den andre siden unngå anarki og totalt kaos.

Organisatorisk kontekst er beskrevet og påvirker helt klart rammene kunnskapsarbeideren har for jobbutførelsen. Det oppfattes at det tradisjonelle byråkratiet i organisasjoner, hvilket også gjelder offentlige organisasjoner, erstattes med matriseorganisasjoner (Galbraith, 1977), ad hocratier, (Mintzberg, 1977), nettverk (Perrow, 1986), outsourcing, eller til virtuelle organisasjoner påkoblet hjemme fra. (Byrne 1993) I: (Artikkel Dag Ingvar Jacobsen 1/1998, Motstand mot forandring, Magma)

Endringshyppigheten vil uavhengig av hvorvidt sentrale aktører ønsker den eller ikke, uansett gjøre seg gjeldende. Endringer vil mer eller mindre bevisst gjøre seg gjeldende og fremstå naturlig med tanke på utvikling. (Scott, 1992; Egeberg, 1984; Miner, 1991; Van de Ven og Poole, 1995)

Det sår tvil om at det faktisk er ledelser som initierer og gjennomfører endringer (Gustavsen, 1990; Lyngdal, 1994; Argyris, 1993). Innenfor organisasjonsutviklingstradisjonen er det et spesielt implisitt ledelsesansvar å besitte dette ansvaret (Lyngdal, 1994): (Artikkel Dag Ingvar Jacobsen 1/1998, Motstand mot forandring, Magma,).

Hvilken organisatorisk læringsmetode som velges influeres av hvilket perspektivgrunnlag som ligger til grunn for kunnskapssynet. Dersom det ligger til grunn et positivistisk syn vil fokus være å tappe folks hoder og investere i for eks. et avansert IT-system, utarbeidelse av rutiner, maler etc. lagre og gjennom dette gjenbruke kunnskap på tvers i organisasjon.

Dersom man ser kunnskap i sammenheng med hva mennesker sier og gjør vil læringsstrategien vektlegge verktøy og praksiser med sikte på å skape arenaer og møteplasser for kunnskapsutveksling, og derigjennom skape ny kunnskap.

Kunnskapsflyt og læring avhenger av kunnskapssynet, i virksomheten og hos enkeltindividene og essensielt vil det være hvordan en betrakter taus og eksplisitt kunnskap.

Det kan være utfordrende å oppnå full oversikt over prosessene med omgjøring fra taus til eksplisitt kunnskap. Dette fordi taus kunnskap ikke er et reservoar som kan tømmes, men mer en prosess i kunnskaping for deltakerne, i prosessen jfr. Polyani (Westeren, 2011). De bedriftene som klarer å hente ut taus kunnskap, anvender dette til å bedre sin konkurranseevne. Omgjøringsprosessen fra taus til eksplisitt lar seg vanskelig kopiere av andre bedrifter. Kunnskap jfr. Polyani ses i sammenheng med konteksten og i sammenheng med hvilke ferdigheter det er snakk om (Westeren, 2011). Videre har Polyani to begrepspar som knyttes til kunnskapsutvikling; focal awarness hvor oppmerksomheten rettes mot formålet eller hensikten i det vi gjør og subsidiary awarness, og beskrives som sanseinntrykk om hva som foregår mens vi holder på. "Knowing how" beskrives, som det øyeblikket du tenker å utføre og utfører noe eksplisitt og blir til "Knowing that", eksplisitt kunnskap. Det handler om å vite hvordan du gjør noe og på samme tid ha en forståelse av hva det er du holder på med. I det øyeblikket erfaringsbasert kunnskap tas opp og internaliseres kaller Polyani dette for indwelling. Polyani snakker om taus kunnskap som dannes eller utvikles og derav altså en prosess. Denne retningen er innenfor det hermeneutiske perspektivet.

Den nye økonomien: Læring omhandler også å se det som skjer utenfor bedriften og samarbeide med eksterne om læring og innovasjoner. Jensen oppfattes å mene at tiden for den individuelle kompetansen og den ensomme rytter og entrepenør er forbi. Det må i økt grad både deles og samarbeides med eksterne for å skulle lykkes.(Jensen, 2008)

Verdiskaping

Elstad og Døving, 2002 sier noe om sosial kompetanse og setter dette til å være suksesskriteriet for verdiskaping.

Levinhal og March, 1993 tar opp hvordan enkeltmedarbeidere, og mindre grupper lærer, men hvor utfordringen er å implementere dette slik at det fører til organisasjons læring.

Kunnskapsutveksling mellom organisasjoner

Kunnskap utveksles ofte lettere mellom organisasjoner enn innad i organisasjonen (Duguid og Brown, 1998). Da kommer vi inn på "know how" og "know what" hvor det oppfattes at praksisen separeres fra teorien til fordel for flyt og sirkulasjon av kunnskap (Duguid og Brown 1998). Det er ikke alltid slik at det som passer i en organisasjon passer i en annen, og det med bakgrunn i at det er ulike praksiser med ulike utgangspunkt for standarder, ulike ideer, politisk styring, og ulike prioriteringer etc. innenfor de ulike organisasjonene. Utgangspunktet når "kontrollert selvbosetting" og "privat leie av bolig" skulle initieres og etableres i Trondheim ble å vektlegge og utvikle modeller og metoder som tar hensyn til kontekstuelle forhold.

Erfaringsmessig utveksles organisasjons kunnskap raskere mellom kommuner enn innad i kommunen. Selvbosetting er gjennomført i andre kommuner og Trondheim kommune har vært på erfaringsutveksling med andre kommuner for å få et innblikk i deres modeller og metoder. Det oppfattes at staten ved både IMDI og Husbanken i stor grad vektlegger erfaring og kunnskapsdeling/ utveksling mellom kommuner. Det er gjennom årene etablert og det etableres ulike fora for kommunene både innad i og mellom regionene. Det ytes økonomisk kompetansetilskudd til ulike bolig prosjekter rettet mot spesifikke målgrupper så som flyktninger. Det oppmuntres til, initieres og skapes arenaer for erfaringsutveksling mellom offentlige instanser.

4.8 Perspektiver på ledelse, kunnskapsledelse

Ledelse i et strukturperspektiv har lagt grunnlaget for styringsteknikker vi ser i dag som for eks. målstyring og budsjetteringssystemer som legger vekt på rasjonell planlegging og kontroll, (Morgan, 2006). Målstyringsprinsippet er en mekanisk styringsmodell, og er lett gjenkjennelig fra kommunal praksis (Irgens, og Wennes, 2011).

Tradisjonell ledelse og hvorvidt den skiller seg fra kunnskapsledelse og eventuelt hvordan den evt. separeres vil ha betydning for kunnskapsarbeid, og hvordan det ledes. Det vil eventuelt ha betydning for kunnskapsarbeiderens jobbutførelse i praksis (e.g Alvesson 1995, Sandvik 2001, Lines 2011).

Det er ikke mulig å beskrive ledelse (i offentlig sektor) generelt uten også å komme inn på New Public Management, verdibasert ledelse og til slutt kunnskapsledelse.

Ledelse kan defineres som " Prosessen med å påvirke andre til å forstå og bli enige om hva som må gjøres og hvordan man gjør det, og prosessen med å tilrettelegge, individuell og kollektiv innsats for felles måloppnåelse." (Yukl, 2012: 1).

Yukl definerer ledelse ut fra en todelt prosess hvor påvirkning er den ene delen av prosessen og hvor den andre delen omfatter tilrettelegging (Yukl, 2012).

Christensen et. al, 2004 hevder ledelse i det offentlige i stor grad er preget av kompleksitet og høy grad av omskiftelighet.

Inntoget av nye organisasjonsformer stiller som et resultat av NPM i følge Hillestad, 2003 nye krav til ledelse. Det oppfattes at det på bakgrunn av nye organisasjonsformer således er behov for nye ledelsesformer (Hillestad, 2003). Det oppfattes at Hillestad peker på hvilket konseptuelt (begrepsmessig) innhold og mandat ledelsesfunksjonene skaper behov for, og hvordan og eventuelt i hvilken grad nødvendig kontroll og koordinering kan ivaretas ut fra organisasjonsprinsippene offentlig sektor har sitt fundament i, og da i en moderne organisasjon.

Hillestad, mener det kreves nye former for ledelse hvor kunnskapsledelse er en form for ledelse som et alternativ. Det kreves i følge Hillestad mer, og en annen form for ledelse (Hillestad, MAGMA 2/2003)

Når det gjelder ledelse og læring i kunnskapssamfunnet, trekker Jensen, 2008 frem hva som er totalt ulikt når det gjelder kunnskapsledelse versus tradisjonell ledelse. Det essensielle beskrives å være de 4 faktorene global konkurranse, IKT-revolusjonen, høyt kompetente medarbeidere og statens rolle hvilket som nevnt innledningsvis gikk fra det trauste byråkrati til satsning på infrastruktur og derav næringslivet.

4.8.1 kunnskapsledelse

Kunnskapsledelse innebærer i et praksisperspektiv, at det ikke er mulig for en organisasjon å inneha bibliotek med kodifisert kunnskap, eller for ledere fullt ut å forstå kunnskapen enkeltstående medarbeidere besitter (Goodall and Roberts 2003 I: Hislop 2009). Det å tro at det er mulig er en synoptisk illusjon (vrangforestilling) (Tsoukas, 1996) siterer Hayek I: Hislop, 2009).

Sentralisering av kunnskap vil mest sannsynlig ha begrensinger, fordi ledelsesforståelse og organisatorisk kunnskap er fragmentert og slett ikke komplett (Hislop, 2009). Tsoukas beskriver konseptualisering (begrepssettelse) i kunnskapsdelingsprosessen som nøkkelen til å oppnå koordinert handling og er derfor mer avhengig av de laveste ledernivåene enn de høyere ledernivåene. Dette vil bidra til å utvikle flere og flere måter å være tilknyttet på, og de ulike relasjonene i kunnskapen hver enkelt innehar (Hislop, 2009).

Kunnskap og kunnskapsutvikling er altså basert på ulike prosesser i organisasjonen - sosiokulturelle prosesser - og i dette perspektivet betraktes kunnskapsutvikling i organisasjoner ikke bare som noe som kan forstås som mentale prosesser, men som en sosial ekspertise. Dette innebærer et deskriptivt syn på kunnskapsutvikling. Det vil si at det skal avdekkes kunnskap, skapes, spres og artikuleres ved å være aksjonsorientert (Irgens og Wennes, 2011). For å kunne opprettholde kvaliteten og å være konkurransedyktig er det ikke tilstrekkelig med eksisterende kunnskap, og således må det utvikles ny kunnskap.

Fokuset når det gjelder ledelse av kunnskapsarbeid er å overføre kunnskap gjennom overlappende praksiser, og målet for kunnskapsledelse blir å overkomme hindringer i praksisene når det overføres.

Det er altså ikke tilstrekkelig å anvende eksisterende kunnskap og det er derfor essensielt å utvikle ny kunnskap. Det vil kunne bidra til konkurransedyktighet og sikre kvalitet på tjenestene. Det er vik-

ting å beholde kunnskap og derav er det nødvendig å nedfelle kunnskap i ulike skriftlige dokumenter (lagring), som i rutiner og veiledere eller annet planverk. Kunnskapsdeling er nødvendig og bør ikke forbeholdes enkeltpersoner eller grupper. For å unngå at kunnskap blir statisk er det viktig å anvende kunnskap. Kunnskap som ikke kan forbedre praksis har liten eller ingen nytteverdi (Irgens, 2011).

Den sosiale dimensjonen i kunnskapsledelse tillegges av Von Krogh et. al. 2005 og viser til at kunnskap både er personlig og sosial. På den måten er kunnskap kontekstavhengig og defineres igjennom omgivelsene. Dette er kunnskapsledelse – det å fange opp denne dimensjonen både tverrfaglig og tverretattlig gjennom å dele erfaringer og metodikk. Det å gå fra å sette kunnskap inn tradisjonelt organisasjons- og ledelsesperspektiv til å sette organisasjon og ledelse i et kunnskapsperspektiv.

Kunnskapsledelse handler om “å lede arbeidstakere som utfører arbeid basert på egen kunnskap” (Druker, 1959 gjengitt etter; Eggen og Børve I:Irgens og Wennes, 2011). Det innebærer et kunnskapsrettet syn på kunnskapsledelse: Hvordan lede medarbeidere som baserer arbeidet på egen kunnskap.

4.8.2 Scientific Management (SM)

Hovedprinsippene i vitenskapelig ledelse stammer fra klassisk administrasjonsteori og Fredrik den stores organisering og ledelse av militærvesenet. Senere kom Fredrik Taylor og som betraktes å være skaperen av Scientific Management (SM). Hovedelementene i SM er å flytte alt ansvar for organisering over på lederen og hvor arbeideren reduseres til å være en effektiv utfører. Det er fokus på vitenskapelig metode og nøye instruering på hvordan arbeidet skal utføres og det skal overvåkes. Det er altså “top down” tenking byråkratisk paradigmatenking som ligger til grunn for ledelse og styring. Fokuset er analyse og standardisering av arbeidsoppgavene mot det som leder inn mot det som lettest assosieres med oppdeling og spesialisering av oppgavene i samlebåndsproduksjon. Dette er knyttet til tids- og bevegelsesstudier og som benevnes MTM (Morgan, 2006).

Denne formen for produksjon og ledelse assosieres ofte med McDonalds-kjeden, men gjorde også etter hvert sitt inntog innenfor offentlig sektor som sykehus, skoler etc. Det er altså høy grad av rasjonalisering og rutinisering, som kjennetegnes gjennom definerte standardkrav, nedskrevne rutiner, opplæringsplaner og nøye beskrevne jobbinnholdsbeskrivelser. Kunnskap er objektiv og kodifiserbar og de rådende prinsipper er effektivisering, kontroll og hvor økonomiske hensyn står sentralt. Mennesker blir ledet som om de er maskiner og overvåkes i produksjonen. Dette er altomfattende og innebærer også en målsetting om å lede menneskers motivasjon og handlinger samt videre inn mot også å omfatte verdier.

4.8.3 New Public Management (NPM)

Problemstillingen i forskningsprosjektet er kunnskapsledelse under stress og press - når beslutning i offentlig sektor må tilpasse markedskrav ved bosetting av flyktninger. Forskningsspørsmålene er nr 1: Er organisasjonen tilpasset for å løse de problemene som oppstår, nr 2: Er det en sammenheng mellom ansvar, og myndighet mellom de som blir stresset og presset og til sist nr 3: Utøves kunnskapsledelse av kunnskapsarbeidere i denne konteksten.

Konteksten er offentlig sektor og det er derfor nødvendig å komme inn på ledelsesformen NPM, som siden midten av 80-tallet og frem til nå har vært dominerende, og særlig frem til 2000-tallet.

NPM kom på midten av 70-tallet som en reaksjon mot at offentlig sektor økte og derav økte også kostnadene.

Hovedfokus i NPM er at offentlig organisasjoner må etterstrebe en kulturendring og redusere fokuset på egeninteresser og regelorientering. Resultatorientering er bidraget som skal bygge legitimitet. Hovedingrediensene er konkurranseutsetting, privatisering, ulike ledelsesteknikker, evalueringsprosesser, stykkprisfinansiering, mål- og resultatstyring. Kontroll og styring opprettholdes med en intensjon om å fristille kostnadseffektivitet og drift.

Hovedelementet i NPM er å nedtone ulikheter og heller fokusere på likhetene mellom offentlig og privat sektor (Christensen Et. al.2004).

Inspirasjonen fra privat næringsliv og innføring av nye metoder har i følge, Busch 2011 ført til redusert fokus på verdier i offentlig sektor. Dette har medført utfordringer knyttet til resultatmåling og Busch, 2011 hevder det vil føre til økt fokus rettet mot normer og verdier i offentlige kunnskapsorganisasjoner. Dette har ført mot en retning med behov for tillitsbaserte relasjoner mellom aktørene, såkalte nettverksløsninger. Dette med bakgrunn og en henspeiling til definisjonen av kunnskapsarbeidere som gjør krav på uavhengighet og handlingsrom.

4.8.4 Verdibasert ledelse

I norsk tradisjon har verdibasert ledelse et godt fotfeste rent historisk. Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er varianter av verdibasert ledelse. Transformasjonsledelse, superledelse og karismatisk ledelse er de ledelsesformene knyttet nærmest til det prosessuelle perspektivet, verdibasert ledelse. Superledelse defineres å være en prosess med sikte på å utvikle andre til å lede seg selv (Busch I: Irgens og Wennes, 2011). Hovedelementene oppfattes å ivareta og inspirere kunnskapsutvikling og kunnskapsarbeideren. Det å utvikle en visjon og inspirere står sentralt som strategi i denne ledelsesformen, (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det vil kunne skapes læringsarenaer og du kan aktivt bidra til kunnskapsdeling og reskaping i en prosess og i samspill med andre i og gjennom deltakelse i ulike kontekster.

Hvorvidt du som leder legger til grunn det ene eller andre, eller ser ulike perspektiver i et mangfold, vil sammen med evnen til å handle i de ulike situasjonene være avgjørende i den daglige praksis. Dette har sammenheng med det som innenfor ledelsesforskningen knyttes til superledelse ("empowerment leadership"). Dette defineres som en prosess hvor det tas sikte på å utvikle andre til å lede seg selv (Mantz og Sims (1991) gjengitt fra Busch i: Irgens og Wennes, 2011). Dette har stor likhet med "ledelse av ledelsesprosessen" (Johnsen, (2006), I: Irgens og Wennes, 2011).

Når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter har det skjedd en endring. Endringen kan være i organisasjonens struktur, mål og strategi- oppgave, teknologi, i organisasjons kultur eller ved endringer i maktstrukturer. Endringer har mange ulike former fra justering til det mindre til det mest dramatiske (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

En planlagt endring har som utgangspunkt en rasjonell tankegang. Det medfører at det velges strategi, struktur og kultur alt etter hva som passer best for måloppnåelse. Valgene tas av noen få mennesker på "toppen" og som sannsynlig heller ikke har best kjennskap til arbeidet som skal utføres. Når det i tillegg sannsynligvis heller ikke er de på "toppen" som skal gjennomføre endringen i praksis kan det oppstå motstand (Irgens, 2010).

5 Metode

Hvordan og hva man gjør påvirker resultatet, hva du får og ender opp med.

Metodevalget er sentralt for å belyse forskningsspørsmålet og da også kvaliteten på forskningsresultatet. Det primære er ikke å finne svaret eller sannheten, men belyse samt søke å forstå og ikke minst finne ut hvorvidt praksis -teorien til en viss grad er kongruent i forhold til dominerende teori.

Troverdigheten og overførbarheten av forskningsresultatet vil avhenge av at grunnlaget kunnskapen baseres på gjøres eksplisitt (Thagaard 1998?). Metodevalget vil derfor beskrives grundig.

Hvilket kunnskapssyn organisasjonen, eller individet legger til grunn vil ha stor innvirkning på arbeid og fokusområder. Kunnskapssyn kan deles inn i to ulike epistemologiske retninger, positivismen, (eiendel) eller hermeneutikken (praksis, prosessuelt).

Hvordan og hva man gjør påvirker altså i stor grad resultatet(-ene) som fremkommer. Ifølge Jacobsen, 2005 er målet med empiriske undersøkelser å fremskaffe kunnskap og fremgangsmåten som velges for å innhente og samle empiri er metoden.

Epistemologien (hvordan en forstår verden) og det ontologiske (hvordan en samler data/ informasjon om verden) forståelsesgrunnlag kan bevege seg fra det mer objektive til det subjektive. Det ontologiske og epistemologiske utgangspunktet vil således påvirke metoden og vil følgelig utdypes nærmere.

5.1 Ontologi og epistemologi

Ontologi, hvordan ser virkeligheten ut?

Epistemologi, hvordan og i hvilken grad fremskaffes kunnskap om virkeligheten?

Ontologi kan defineres; "læren om hvordan virkeligheten ser ut" (Jacobsen 2005:24), eller "læren om hva som er virkelighetens natur" (Johannessen et. al 2010:395). Ontologien legger således premissene for epistemologien, altså kunnskapssynet. Det er dog sentralt at en virksomhet ikke utelukkende kan forstås ut fra enkeltindivers predefinisjoner (Nyeng, 2010)

Det eksisterer altså en generell uenighet om hvordan verden ser ut og det vil som nevnt ha vesentlig betydning for hva som empirisk kan, eller ikke kan undersøkes og ikke minst hvordan verden skal forstås.

Er verden objektiv, uavhengig av individet (hvem som ser), eller subjektiv og konstruert av individet (den som ser)? Hvorvidt det tas utgangspunkt i realistisk eller konstruktivistisk ontologi er avgjørende for fenomenene det skal forskes på.

Læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse og i hvor stor grad det er mulig å fremskaffe kunnskap om virkeligheten er i følge Jacobsen, 2005 epistemologi. Implisitt har enhver altså sitt epistemologiske utgangspunkt for sin forståelse av verden. Følgelig har vi altså ulikt syn på hva relevant kunnskap er og hva vi kan vite noe om (Nyeng, 2010:209).

Kunnskapstilegnelsen for å fremskaffe kunnskap om forskningsspørsmålet i denne masteren baseres på en epistemologisk tilnærming, som tilsier en virkelighet utenfor individet, og da på den måten at forskeren må "stå utenfor" organisasjonen for å innehente data og kunnskap fra organisasjonsmedlemmene.

Det forskes her i egen organisasjon, team og arbeidsområde, hvilket er relevant med tanke på nærhet og distanse. Med det menes nærhet, (hermeneutisk perspektiv) eller distanse, (objektiv perspektiv) til forskningsfenomenet. Kommer nærmere tilbake til dette etter en grundigere utdyping av de to perspektivene, og som ses i sammenheng med ontologi og epistemologi og valg av metode.

5.2 Positivism, eller Hermeneutikk

Positivistisk perspektiv

Det ontologiske utgangspunktet i positivismen er at det finnes lovmessigheter som kan avdekkes. En søker å finne frem til det generelle fremfor det spesifikke. Virkeligheten, epistemologien er objektiv og kan studeres ved anvendelse av objektive metoder og mål. Virkeligheten er konstruert og positivistisk metode ser på kunnskap som en eiendel, som et objekt som kan kodifiseres, måles og tallfestes.

Fenomener, også sosiale fenomener kan tallfestes i kvantitativ metode hvor det utarbeides kategorier respondentene må forholde seg til. Det er distanse fremfor nærhet som gjelder i kvantitativ metode.

Her er hovedtrekket at man går fra empiri til teori, en deduktiv holdning. Det vil si å ta noen slutninger fra det spesielle til det mer generelle (Johannesen, Tuft og Christoffersen, 2011). Det kan bygge på tidligere kunnskap og en kan si kunnskap er kumulativ.

Hermeneutisk perspektiv

Hermeneutikken er forskningsmessig knyttet til kvalitativ metode, tekstens tale og forordnes som tekst og derfor fortolkninger (Nyeng 2010). Designet på metoden er holistisk og induktiv ved å gå fra empiri over til teori.

Kunnskapen er individuell og kontekstuel forankret. Det finnes muligheter for tolking på flere plan og det forefinnes ikke utelukkende en sannhet (Thagaard, 2011). Det er en menneskelig konstruert virkelighet og da må den forskes på ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter sin virkelighet.

En kan benytte intervju eller observasjon og en kan metodisk anvende begge deler jamfør triangulering.

5.3 Aksjonsforskning, en mulighet og et alternativ?

Utviklingen av bosettingsalternativer, jfr. modell I og II kunne, og ble vurdert som aksjonsforskningsprosjekt. Da ville for såvidt både "prosjektene" (modell I og II) "privat boligbosetting", og forskningsprosjektet på samme tid blitt utvikling i organisasjonen. Det var en mulighet og dersom det hadde blitt valgt ville det blitt aksjonsforskning slik det beskrives i teorien. Jeg velger derfor kort å belyse hva aksjonsforskning er.

Aksjonsforskning har utviklet seg over tid og "metoden" stammer ikke fra en enkelt, men fra en rekke akademiske disipliner (Brydon - Miller, Greenwood og Maguire, 2003 I:Coughlan og Brannick, 2010). Aksjonsforskning er for så vidt ikke en metode men en strategisk tilnærming til kunnskapsproduksjon. Aksjonsforskning oppfattes å forholde seg pragmatisk til metoder. Kvantitative og kvalitative metoder kan nyttes ut fra hva som er hensiktsmessig for å skape forståelse for problemområdet, tankesett og handlinger (Friedrichs & Rennemo, 2013). Det sentrale oppfattes å være erfaringsoverføring, refleksjon og læring hvor prosessen gir frihet til å treffe egne valg.

Aksjonsforskning er en demokratisk prosess hvor målet er å løse konkrete problemstillinger, hvor det handler om "research in action", fremfor "research about action", (Coughlan & Brannick, 2010). Aksjonsforskningens søker å anvende en vitenskapelig tilnærming for å se på organisasjonens problem eller utfordring sammen med de som er involvert. Formålet blir da å etablere felles forståelse blant de involverte når det gjelder behovet for endring. Dette er en betingelse i aksjonsforskning (Coughlan & Brannick, 2010). Forløpet for endring beskrives som en prosess i fire faser. Aksjonsforskning er basert på emergerende, eller "bottom-up" forsknings og utviklingsprosesser.

Aksjonsbasert tenking med endringer underveis er slik den forstås nært opp til det som forstås å være det Mintzberg sier med å følge en plan, men samtidig følge utviklingen i handlingen og justere eller endre kursen. Det er der fokus er nå ved å følge utviklingen av de to modellene og se på justeringer.

Planlagte endringer hvilket er det overordnede eller grunnlaget for endring betraktes å ha utgangspunkt i en rasjonell tankegang (Jacobsen, 2009). Det medfører at det velges strategi, og struktur ut fra blant annet kultur samt etter hva som oppfattes passer best for måloppnåelse.

Forskningen som er gjennomført her er et tradisjonelt forskningsprosjekt hvor forskeren er ansatt i organisasjonen, og forsker på organisasjonen. Dette for å prøve å finne svar på hva er en god og hva er en dårlig ide, når det gjelder supplementet til bosettingsmodeller jfr. modell I og II. Fasen for aksjonsforskning er for så vidt over og er mer en plan for hvordan alle involverte skal kunne delta i prosessen.

5.4 Metodevalg

Det er flere temaer og spørsmål det må tas stilling til ved metodevalg. De lærde, fagfolkene strides om hvilke metoder som er de best egnede fremgangsmåtene. Jacobsen, 2004 beskriver fire hovedutfordringer i debatten omkring metode:

- Induktiv kontra deduktiv tilnærming
- Individualisme kontra helhet
- Nærhet eller distanse
- Ord eller tall
- Metodetriangulering
- Reliabilitet og validitet

Induktiv – og, eller deduktiv holdning

Hovedutfordringene (fire) i metodedebatten det må tas stilling til er først hvorvidt du innehar en induktiv eller deduktiv holdning i din verdensanskuelse. Dette må ses i sammenheng med forskningsspørsmålet, som angir metodevalg og retningen i den videre prosessen. Dette i forhold til at det stilles spørsmål som forventes å føre til frem til "svar" (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011).

Induktiv tilnærming, eller holdning knyttes gjerne til hermeneutikken. Hovedtrekket er at man går fra empiri til teori, en induktiv holdning. Det vil si å ta noen slutninger fra det spesielle til det mer generelle (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011). Innsamlet data sorteres og det utformes, eller skapes teorier. Utgangspunktet for teoribygging er praksis og knyttes gjerne til kvalitativ forskningsmetode.

Deduktiv tilnærming, holdning knyttes gjerne til positivismen og kvantitativ forskning hvilket innebærer å inneha hypoteser om hvordan verden ser ut, hvor datainnsamlingen har som utgangspunkt å undersøke hvorvidt det medfører riktighet. Altså hvorvidt teorien, konklusjonen underbygges, eller er kongruent med empirien, erfaringen og således en bekreftelse av denne (teorien). (teori sjekkes med praksis).

"Slutninger fra et visst antall tilfeller til alle tilfeller av en bestemt type" (Nyeng, 2010:37).

I denne studien foreligger det til en viss grad en preforståelse, og hypoteser opp mot forskningsspørsmålene. Det betyr at empirien søkes bekreftet i teorien sett i sammenheng med forskningsspørsmålet.-

Dette forskningsprosjektet besvares best ved å velge både induktiv og deduktiv holdning og derav er dette grunnlaget for metodevalget.

Data innsamling, ved svaralternativ og case med kategorisering gir data og tall som igjen gir grunnlag for analyser sett opp mot et epistemologisk utgangspunkt rettet mot det generelle og objektive metoder og mål. Følgelig betyr det at en kan bygge på tidligere kunnskap – kumulativ kunnskap.

Det kvalitative semi-strukturerte intervjuet vil bidra til å gi dybde og en spesifikk kunnskap om organisasjonen gjennom å belyse subjektive forståelser, og ut fra respondentenes kunnskapssyn. Det ontologiske utgangspunktet er ingen generaliteter, men valg på "ord" hvilket epistemologisk er knyttet til nærhet og har et helhetlig utgangspunkt.

Det foreligger en hypotese på hvorvidt modell I er bedre enn modell II. Dette fordi modell I gir planlagte, og således mer forutsigbare forløp, hvor det i modell II er relativt mange og usikre variabler.

Hypotesen skal testes og hvilken modell er best? Og hvilken kan anbefales? Kommer tilbake til det i kapitlet som omhandler analyse og konklusjon. Testprosedyren er sånn sett mer en forståelse av et case.

Individualisme – helhetstilnærming

Individualisme eller helhet er en annen utfordring det må tas stilling. Individualistisk tilnærming er relatert til positivismen og et objektivt kunnskapssyn. Dette medfører, å se på individet som en analyse enhet og den enkeltes subjektive virkelighetsoppfattelse. I gruppesammenheng medfører det en sum av enkeltindividers subjektive besittelse av virkelighetsoppfattelser, - opplevelse, meninger, og kunnskaper, og derav uavhengig av den sosiale konteksten.

Alternativet er en helhetlig forståelsesramme, en holistisk tilnærming hvor alle fenomener lagt til grunn inngår i et komplekst samspill. Den enkeltes subjektive oppfattelse inngår i et komplekst samspill mellom flere enkeltindivider i den konkrete konteksten.

Hver av de 27 casene vurderes enkeltvis (individualisme), og ved å gjennomføre intervju etterstrebes det å oppnå helhetsforståelse (helhet), i forhold til hva er det egentlig som skjer.

Nærhet og distanse

Nærhet, eller distanse til forskningsfenomenet er en tredje utfordring slik Jacobsen, 2005 beskriver det. Videre bør (skal) det eller ikke være avstand mellom forsker og forskningsobjektet?

Positivistisk tilnærming tilsier å etterstrebe distanse til forskningsobjektet, for å tilstrebe en mest mulig objektiv og distansert beskrivelse av fenomenet. I forskningsprosessen oppstår det en eller annen form for kontaktetablering, og på den ene siden kan det følgelig hevdes lite mulig å fri seg fra forskningsobjektet og påvirkningen som ligger i det.

Nærhet til forskningsfenomenet inngår i holistisk tilnærming, og kan i motsetning til distanse tilføre mer dybdeinformasjon. Dette ved å søke å forstå forskningsobjektene subjektive forståelse og fortolkninger på deres premisser. Dette kan gjennomføres ved å initiere og innlede en relasjon og tilstrebe å forstå hvilken mening informantene formidler.

Her er det et nært forhold til organisasjon, forskningstema og informantene sett opp mot egen rolle. Det aktualiserer hvilke undersøkelseeffekter det vil kunne medføre, og hvorvidt det fremkommer "ekte" informasjon eller ikke.

Til slutt må det tas stilling til hvorvidt fenomenet skal settes ord på eller tallfestes, kvalitativ eller kvantitativ forskningsmetode.

Det er på ulike måter nærhet til problemstillingen, men ved å anvende 27 case (individualisme), som da ses individuelt og deretter gjennomføres det intervjuer (helhet) for å oppnå helhetsforståelse stiller forskeren seg utenfor denne verdenen, og titter inn i den. Dette er metodetriangulering og utdypes nærmere i neste kapittel.

Kvalitativ og/eller kvantitativ – metodetriangulering

Forskningmessig er altså det hermeneutiske synet knyttet til kvalitativ metode, tekstens tale og forordnes som tekst og derfor tolkninger, (Nyeng, 2010). Det innehar et induktivt og holistisk design på metoden og går derav fra empiri over til teori (induktiv tilnærming). Fokus i forståelsesbasert, kvalitativ tilnærming er rettet mot overførbarhet og ikke generalisering, (Nyeng, 2010). Det oppnås en korrigert forforståelse og derav et grunnlag for kontinuerlig korrigerende og utvikling.

I en (delvis) eksplorativ studie som her står det sentralt å gå i dybden av hva informantene legger i de ulike begrepene og hvordan de inngår i empirien (praksis).

Kvantitativ metode knyttes perspektivmessig til positivismen, hvor det ontologiske utgangspunktet er at det finnes lovmessigheter som kan avdekkes. En søker å finne frem til det generelle fremfor det spesifikke. Virkeligheten, epistemologien er objektiv og kan studeres ved anvendelse av objektive metoder og mål (harde data). Sosiale fenomener tallfestes ved å anvende spørreskjema med lukkede svartalternativer.

Det kan være behov for ulike metoder i ulike faser av forskningsprosjektet. Nyeng, 2010 påpeker, som beskrevet ovenfor ved overførbarhet kontra generalisering, at "generell" kunnskap om et fenomen (stress og press i offentlig sektor) må bygges på dyptgående studier med en mulig overførbarhetsverdi til forståelsen av andre sosiale systemer og forløp i offentlig sektor.

En utforskende tilnærming til problemstillingen og anvendelse av kvalitativ tilnærming slik som i case-studier kan utgjøre den første, eksplorative fasen, (Nyeng, 2010). I følge Nyeng vil dette kunne avdekke kritiske faktorer og mulige forklaringsvariabler hvilket på et senere tidspunkt kan isoleres og måles for å avdekke kausale forbindelser. (27 case, kvantitativt, tall, sett opp mot intervjuene, kvalitative. Årsakssammenhenger). Generaliserbarhet og målbarhet er ifølge Nyeng, 2010 likevel ordinært den verdien som settes øverst.

Forskningmessig er det hermeneutiske synet knyttet til kvalitativ metode, tekstens tale og forordnes som tekst og derfor tolkninger (Nyeng, 2010). Det innehar et induktivt og holistisk design på metoden og går derav fra empiri over til teori (induktiv tilnærming). En kan benytte intervju eller observasjon.

Metodetriangulering

En perspektivutvidelse med metodetriangulering hvor kvalitativ og kvantitativ metode anvendes om hverandre, kan bidra til å styrke studieresultatene. Det er også mulig i etterkant av kvantitative studier å gjennomføre dypere kvalitative dybdestudier for å utdype det en finner som er særlig interessant (Nyeng, 2010) For å avklare innholdet i studiet kan en slik Nyeng, 2010 oppfattes se etter hvordan et fag, kunnskapsledelse i offentlig kontekst utvikles over tid og søke å avklare innholdet for dernest å gli over i kvantitative faser med sikte på etablering av "sikrere" og mer generaliserbar kunnskap. Dette tilsier et rasjonelt forløp og en deduktiv tilnærming og hvor ulike metodologivalg bidrar til å avdekke realitetene innenfor fagområde kunnskapsledelse i offentlig kontekst hvor deler av forløpene for så vidt er logiske.

I denne masteroppgaven er overskriften kunnskapsledelse under stress og press i offentlig kontekst. Her er tema og aktualiteten knyttet til beslutninger som må tas når offentlig sektor møter markedet, her representert ved boligutleierne. Boligutleierne representerer et variert segment hvor noen driver profesjonell næring i stor skala, mens andre driver utleie i mindre skala, eller leier ut deler av egen privatbolig. Inngangen for flyktningen til kommunen og bosetting er i de to modellene, ulike.

I modell I, "privat leie av bolig" er det avklart at flyktningen skal bosettes til kommunen. Det foreligger avtale mellom kommune og stat som har fattet vedtak om bosettingskommune. Her er det kommunen som i dialog og samhandling med boligutleiemarkedet som fremskaffer, og tildeler personen bolig.

I modell II, "kontrollert selvbosetting" er det til motsetning en forutsetning, at flyktningen selv fremskaffer den private utleieboligen, og som da er inngangen til vedtak om bosetting og faktisk bosetting til kommunen.

I bosettingsarbeidet inn mot privat utleiebolig har det vist seg nødvendig å være tett på boligutleiemarkedet. Nødvendig fordi offentlig sektor ikke skal bidra til, eller være markedsdrivende, men heller bidra til å regulere eller prøve å få kostnaden lavere. Dette for å være med og hele tiden vurdere svingninger som har med tilbud og etterspørsel, og dermed kostnaden for utleieobjektene. En del aktører har faste priser og følger indeksreguleringer, og er derfor mer forutsigbare å ta stilling til og ta beslutninger om.

Forløpene i de to modellene er ulike og hvor modell II har vist seg å ha flere og komplekse utfordringer knyttet til seg. Det er derfor en målsetting å finne svar på hvorvidt modell I eller II er å foretrekke, og anbefale fremfor den andre. Dette når det gjelder stress og press i forløpene for offentlig sektor og den som er utøver i denne konteksten.

Reliabilitet og validitet

Reliabilitet, pålitelighet og ulike former for validitet (troverdighet) knyttes gjerne til kvaliteten på undersøkelsen. Styrker og svakheter i en studie avhenger av valgt metodologi og gjennomføring. På bakgrunn av dette er det sentralt å være kjent med ulike begrensninger som ligger i metodevalget. Det å kunne reflektere i forhold til dette vil kunne bidra til et sluttresultat med innhold av best mulig data og kunnskap om påliteligheten i informasjonen som gjengis.

Reliabilitet handler om målemetodenes gyldighet og har sammenheng med undersøkelsesmåten og hvordan undersøkelsen gjennomføres. God reliabilitet knyttes gjerne til hvorvidt en forsker på et senere tidspunkt kan gjenta studiet og komme frem til et resultat kongruent med det første. Svakheten er dog at empirien, samfunnet er i stadig endring og ikke statisk. Uansett måleverktøy muliggjøres derfor ikke et 100 % repliserbart resultat.

Tidsrammen for intervjuene ble betydelig overskredet og medførte at 4 av intervjuene ble avbrutt. I 2 av intervjuene måtte det grunnet tidsforskyvningen berammet tidspunkt for intervju del to. I de andre 2 ble det nødvendig å endre lokalitet grunnet for kort bestilling av møterom. Avbrytelser, og forstyrrelser er ifølge Rubin og Rubin (2005) problematisk, fordi det deler opp fortellingene og resonnerer. Intervjuene kan ha endret seg og det kan ha medført at det kom frem redusert informasjon.

Det oppfattes at tidsoverskridelsen kom som et resultat av god relasjon (tillit) mellom intervjueren og respondentene, (intervjueren var på hjemmebane). Dialogen utviklet seg i retning av at intervjueren var relativt aktiv. Det kan ha styrket resultatet fordi respondentene da antageligvis fortalte og utdypet fortellingene mer enn de ville gjort innenfor oppsatt tidsramme. Intervjueren og respondentene var fra før kjent for hverandre med allerede etablerte positive relasjoner (subjektivt oppfattet) dog av ulik karakter og dybde. Det relasjonelle hevdes å være avgjørende for kvantitet, validitet og reliabilitet i dataene i kvalitative intervjuer (Morse, 1994).

Reliabilitet knyttet til intervjueren og transkripsjonens validitet (gyldighet) knyttes sammen og det kan være utfordrende å vite hva som er relevant data eller ikke.

Validitet betyr i vid forstand gyldighet. Videre referer validitet til hvorvidt du måler det du tror du måler hvilket henger sammen med reliabiliteten, fordi dersom måleverktøyet ikke er stabilt eller pålitelig vil ikke det samme måles og vil heller ikke gi samme resultat. Høy grad av reliabilitet ved å ha en god intervjuguide og god fremgangsmåte (metode) er ikke tilstrekkelig, fordi reliabiliteten avhenger av hvorvidt det er felles begrepsforståelse (begrepskriteriet) rundt spørsmålet og derav påvirker svaret. Hva skal du måle dersom det ikke er felles begrepsforståelse og dersom så er faktum tilsier det lav gyldighet, validitet. Operasjonalisering må med andre ord være god for å oppnå god gyldighet, validitet.

Innenfor validitetsbegrepet er det som nevnt vanlig å skille mellom ulike former for validitet. Begrepsvaliditet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet er begreper, Robert Yin (1989) anvender som kriterier for evaluering også innenfor kvalitativ forskning. I utgangpunktet er det kriterier rettet inn mot kvantitativ forskning. Andre forskere innenfor kvalitativ forskning, som Lincoln og Guba (1985) anvender som et motstykke andre uttrykk for drøfting.

Dersom en måler det en tror og hvorvidt resultatene kan sies å være riktige, er det intern validitet. Kategoriseringen av svarene og hvordan presentasjonen gjennomføres har også innvirkning, og det er følgelig sentralt å fokusere på dette. Andre funn eller konklusjoner vil kunne tre frem ved valg av en annen kategorisering.

Begreper og uttrykk ble ikke forklart annet enn dersom jeg fikk forståelsen av at noe ble misforstått i forhold til svaret som ble gitt. Det var lite behov for dette men heller en presisering av spørsmålene. Det var noen ord i spørsmålsformuleringene som førte til spørsmål og presiseringer fra enkelte respondenter. Det er lagt inn etter hvert enkelt spørsmål under funn. På de åpne spørsmålene ble det stilt noen hjelpespørsmål, og til sist under hvert spørsmål prøvde jeg å oppsummere besvarelsene. Dette for å forsikre meg om at jeg fikk med meg mest mulig av det de formidlet og for å sikre at jeg hadde forstått det de fortalte. Videre for å være sikker på at jeg fikk krysset av riktig svaralternativ. Respondentene besvarte ofte på flere spørsmål samtidig og det ble krevende å holde struktur og vise tilbake til der hvor de først hadde kommet inn på tema. Respondentene rakk for så vidt å reflektere og derav har dette bidratt til god validitet. Validiteten betegnes ivaretatt og god.

Det er spennende å foreta et dypdykk i "andres verden" for å søke innblikk i deres språk, meningsdannelser og fortolkninger selv om det er krevende. Det er ikke nødvendigvis en enkel sak å skille egne og andres fortolkninger. Det er et problem at det er vanskelig å skille ens egen bakgrunn og forståelsesapparat og således siler og filtrerer svarene (Jacobsen 2005). Det er derfor en dyd av nødvendighet med absolutt tilstedeværelse, konsentrasjon og varhet for det som formidles samt søke å forstå. En kan da anvende en del sitater fra intervjuene for å gi nærhet til dataene. Med bakgrunn i at denne oppgaven innehar metodetrianglering og med vektning mot en deduktiv vinkling tas det ikke utgangspunkt å anvende sitater. Dette også med sikte på best mulig å anonymisere respondentene selv om det er en noe utfordrende oppgave.

Respondentene, majoriteten (ledelse) er valgt ut fordi de er "eksperter" og derav ansvarlige innenfor sitt område, og feltet det forskes på. Det bidrar i følge Rubin og Rubin, 2005 til at informasjon blir bedre på den måten at den er eksplisitt. Respondentene, minoriteten (operativt nivå) er valgt ut på bakgrunn av sine stillinger som ledere, og saksbehandler med ansvar for operasjonalisering og utførelse av operativt arbeid og forløpet.

Ekstern validitet henger sammen med mulighet for generalisering av funn knyttet til undersøkelsen.

Utvalget er en forutsetning for å kunne generalisere. Er utvalget representativt eller skjevfordelt?

Nyeng, 2010 sier at all kunnskap stammer fra induktive tilnæringsmetoder og er på den måten grunnlaget for vitenskapelig kunnskap. Dette da teoriene det utledes hypoteser fra i hypotetisk deduktiv metode er fra konkrete observasjoner. Det sentrale blir forforståelsen og teorien som knyttes til den og hvorvidt du forfekter et rent empirisk eller erfaringsbegrep.

Hypotesetesting og generalisering er ikke absolutt det primære selv om det vil kunne si noe om andre sosiale systemer, fordi det kan gi kunnskapsvekst i forhold til forforståelsen. Sett ut ifra et hermeneutisk ståsted har det altså en overførbarhetsverdi og ikke en generalisert og allmenngyldig kunnskap.

Utvalget består av få enheter knyttet til en case innenfor et spesifikt område og forløp.

Ved å velge metodetriangulering er det den hypotetisk - deduktive tilnærmingen, som ligger til grunn (Nyeng 2010). Svarkategorier jfr. kvantitativ metode vil kunne bidra til å høyne validiteten ved, kategorisering av svarene, altså variablene slik at koblingen mellom teorien og empirien kan testes. Begrepsvaliditeten oppfattes god ved at respondentene har tatt stilling til påstander i empirien som gir grunnlag for måling av holdninger, teoriplanet knyttet til forskningsspørsmålet.

Utvalget er Case, offentlig sektor med respondenter likt fordelt med 3 +3 mellom strategisk nivå og operativt nivå. Utfører nivået har et utvalg med en skjevfordeling hvor 1 av 3 er utfører i forløpet. Utvalget i praksisforløpet er 27 case hvilket for så vidt gir et godt grunnlag for generalisering. Praksisforløp med kategorisering gir mulighet til å kvantifisere og analysere uten å skade helheten. Det vil gi svar på om operasjonaliseringen (innenfor en gitt tidsramme) av produksjonsmodellene (selvbosetting og privat leie) gir resultater jfr. produksjonsmålet.

Reliabilitet og validitet vil summa summarum kunne gi oss en retning på hvorvidt det som er gjennomført er til å stole på.

6 Datainnsamling, og funn

Datainnsamlingen og funnene baserer seg på metoden som er valgt for å finne svar på forsknings-spørsmålene. Metodevalget gjenspeiler epistemologien, som har to ulike kunnskapssyn. Det positivistiske perspektivet baserer seg på tall og målinger som gir grunnlag for kunnskap om det fenomenet som måles, og mener det kan festes lit til observasjoner er den sanne virkeligheten (Johannesen et. al., 2011). I datainnsamlingen og funn består den kvantitative delen av metoden av spørreskjema og av 27 case fra empirien og som representerer 15 + 12 forløp i henholdsvis modell I og II. I det hermeneutiske perspektivet tilligger det en meningsdimensjon og som tilsier at det ligger en mening bak våre handlinger, og som må tolkes ut fra det som observeres og den aktuelle situasjonen (Johannesen Et. al., 2011). Den kvantitative delen av metoden som er valgt består av intervju og som er gjennomført med et semi-strukturert design og med åpne spørsmål. Det vil si at det ikke var rigid struktur på gjennomføringen av intervjuet og med åpne spørsmål menes at informantene eller respondenten fritt kunne fortelle sin historie ut fra sitt ståsted. Det var altså en narrativ tilnærming på spørsmålene.

Datainnsamlingen er innhentet ved å anvende både kvantitativ og kvalitativ metode, såkalt metode-triangulering. Den kvantitative og deduktive delen i intervjuguiden består av spørreskjema med svar-kategorier bestående av henholdsvis 2 og 5 svarkategorier. De fleste av spørsmålene innehar 5 svar-kategorier, og hvor 2 av spørsmålene innehar 2 svarkategorier. Videre består datainnsamlingen av 15 + 12 case fra empiri fra hver av de to modellene. Kvantitativ metode er her gjennomført ved intervju.

Først presenteres spørsmålene som hadde svarkategorier i en tabell og deretter 15 +12 case fra em-pirien (modell I og II). Dernext kommer funn vist i tabellform knyttet til spørsmålene. Svar på funn presenteres under hver tabell og der informantene kom med utdyping i forbindelse med intervjuet kommer det som kommentar etter svar. Det som fremkom under intervjudelens kvantitative del pre-senteres i oppsummert i tabeller og kommer i kronologisk rekkefølge. Til sist presenteres 4-5 tema som krystalliserer seg ut fra funnene i intervjudelen.

Funn:

Jeg legger her frem svarene fra den kvantitative undersøkelsen. Hvert spørsmål er strukturert i hen-hold til rekkefølgen de kommer i på spørreskjemaet, intervjuguiden.

De ulike spørsmålene kan kobles til ett eller flere av forskerspørsmålene og fremlegges her skjematisk knyttet til forskerspørsmål 1, 2 og 3.

Tabell nr 6.1: Funn kvantitativ metode knyttet til forskningsspørsmål.

	Spørsmål i spørreskjema		1	2	3
1	1. Kan du fortelle om din arbeidshverdag? Hva består den i? (Intervju)	x			
2	2a. Opplever du stress og press for å få tiden til å strekke til i de ulike situasjonene? 2b. Hvilke situasjoner er det som stresser, mest sett i forhold til stressfaktorer, i forhold til tid og frister		1	2	3
3	5. Innenfor hvilken tidsramme må det tas beslutninger? Er det ordinært å måtte ta beslutninger på få minutter?		1	2	3
4	6a. Har de to situasjonene du oppga i spm.5 ført til at du fikk lyst til å gjøre ting på en annen måte? Å anvende en annen metode?		1	(2)	3
5	6b. Har de to situasjonene du oppga i spørsmål 5 ført til at de fikk lyst til å gjøre ting på en annen måte? Å anvende en annen metode		1	(2)	3
6	7. Har disse stressede/ pressede situasjonene ført til bedre løsninger enn om du hadde hatt bedre tid.			2	
7	8. Eller ville det blitt bedre løsninger om du hadde hatt bedre tid?		1	2	
8	11. Er det mulig å jobbe på en annen måte og da med tanke på å anvende mer tid?		1	2	
9	12. Oppfatter du at det er rasjonelt å jobbe slik, (eller ikke)?				
10	17. Er du enig eller uenig at det er gitt høy grad av deltakelse til prosjektleder med hensyn til strategiutviklingen samt til å utvikle rammer og metodikk i både selvbosetting og privat leie av bolig (modell I og modell II)		1	2	3
11	18. Er du enig eller uenig at det er gitt høy grad av deltakelse til prosjektleder med hensyn til strategiarbeidet inn mot utvikling av privat leie og selvbosetting (modell I og modell II), som metode?		1	2	3
12	22. Har du en oppfatning av at det er gitt tilstrekkelig med ansvar og beslutningsmyndighet til prosjektleder når det gjelder frihet til å utvikle rammer og metodikk for operasjonalisering i "selvbosetting" og "privat leie" (modell I og modell II)?		1	2	3
12	23. Er det viktig for deg å anvende kompetanse der den finnes uavhengig av hvor på organisasjonskartet den befinner seg?				3
13	26.(Strategisk ledelse). Har du en oppfatning av at det er behov for raske beslutninger kontra veiledning i privat leie av bolig?				3
14	27. (Operativt nivå) Har du en oppfatning av at det er behov for raske beslutninger kontra veiledning i privat leie av bolig, (modell I)?				3
15	28. Har kravet til effektivitet spilt en rolle i valg som er foretatt når det gjelder ansvar og beslutningsmyndighet?		1		
16	30. Er du enig eller uenig i at forløpet i selvbosetting er produksjonsmessig effektivt med tanke på kostnader og realisering av produksjonsmålet?		1		
17	31. Har tidspresset til realisering fra politisk hold hatt noe å si for kravet til rask oppstart og realisering av "selvbosetting" og "privat leie", (modell I og modell II).		1		

Svarkategoriene har henholdsvis 2 og 5 variabler og spenner fra uenig til enig, eller fra helt uenig, delvis uenig, nøytral, delvis enig og helt enig.

Nedenfor presenteres svarene på alle spørsmålene og funn i kronologisk rekkefølge jamfør intervjuguiden. Svar fra intervjudelen presenteres oppsummert i tabell form og funn fra spørreskjema presenteres først i tabell og under tabellen kommer et oppsummert svar på hva funnene representerer. Der det var kommentarer fra respondentene, som omhandlet spørsmålsstillingen kommer det under tabellen og før svar. Der respondentene har kommentarer som er utfyllende sett i sammenheng med spørsmålet og besvarelsen ved avkryssing av svaralternativene presenteres det under svar eller funn på hvert spørsmål.

1. Stress og press og situasjonsfaktorer er knyttet til spørsmål 1,2,3,4, 5 og 6a og b.

Spørsmål 1. Kan du fortelle om din arbeidshverdag?

Svarene på spørsmål 1, har direkte sammenheng med respondentenes besvarelse av spørsmål 2A, og oppsummert gjengis hovedelementer fra respondentenes arbeidshverdag er bestående i under kommentarer.

Tabell 6.2. Ulike situasjonsfaktorer som fremkom ved besvarelse av på spørsmål 1. Kan du fortelle om din arbeidshverdag? Hva består arbeidshverdagen i?

Antall	Situasjonsfaktorer
1	Håndtering av henvendelser med forespørsel om selvbosetting.
2	Økonomiske rammer. Driftsbudsjett og balanse..
3	Personaloppfølging herunder sykefraværsoppfølging.
4	Rekruttering og tilsettingsfaser. Særlig om det medfører et tomrom eller konstitueringer
5	Koordinering, strukturering og prioritering av egne arbeidsoppgaver enten det er ad hoc eller kjente oppgaver som løper eller er i prosess. Selve oppgaven er ikke den utløsende faktoren. Personlige egenskaper som det å etterstrebe og ønske og like å være ute i god tid medfører periodevis selvpålagt press. Enkelte faste oppgaver har sammenheng med årshjul: <ul style="list-style-type: none"> • Budsjett • Politiske saker, og tidspunkt for når de ulike sakene skal legges frem. Enkelte betegnes som prosjekter.
6	Nettverksbygging, initiere prosesser og motivere kommunene med mål om å innfri IMDI sin oppgaveportefølje. IMDI sin rolle er å påvirke til at det skal skje. Bosetting er en frivillig ordning for kommunene jamfør kommunalt selvstyre og legger premissene for IMDI'S arbeid og gir muliggjørere og tilretteleggerrollen <ul style="list-style-type: none"> • Motivering, det å initiere, å skape og etablere arena, etablering og med mål om å muliggjøre og bidra til å innfri IMDI sin oppgaveportefølje herunder bosetting <ul style="list-style-type: none"> - Bidra til å bygge nettverk mellom og for kommuner - Bidra til å bygge fagnettverk innenfor regional stat -fylkesnettverk • Press fra departement og politiske myndigheter som skal ha utredninger, forklaringer, og ofte med korte tidsfrister • Krysspress mellom overordnet nivå og kommunene som skal betjenes

Spørsmål nr 2a tar utgangspunkt i det, respondentene har fortalt og beskrevet som hovedoppgavene og ansvarsområdene i arbeidet og i sin arbeidshverdag. Først besvares spørreskjema knyttet til dette. Deretter oppgir respondentene situasjonsbeskrivelser ut fra dette som legges i tabell 6.4. Dernest besvarer respondentene ut fra kategorier og med spesifikke situasjoner tilknyttet et større område.

Tabell 6.3. Svarfordeling for spørsmål nr.2a: Opplever du stress og press for å få tiden til å strekke til i de ulike situasjonene?

Svarkategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall	1	0	0	5	1

Svarene på spørsmål nr 2a dreier seg om hvorvidt det er knyttet stress og press knyttet til det som ble formidlet er jobbinnholdet, i deres arbeidshverdag. Respondentene har fortalt om sin jobbhverdag, og uttrykt ulike situasjoner og svart slik det presenteres i tabell 6.3

Kommentar1: 2 av 7 av respondentene innehadde ansvar for fagområder med svært spesifikke og bredt omfavnende innhold. Det ble beskrevet å innbefatte et omfattende samarbeid på tvers av ulike virksomhetsområder, og på tvers av ulike områder innenfor virksomhetsområdene. Det var fokus på å trekke paralleller og læring fra andre områder samt i tillegg samarbeid med ulike faggrupper. Dette for å oppnå gode løsninger og et godt sluttprodukt, og som i prosessen ga ulike vinklinger og refleksive praksiser. Det ble signalisert at dette også bidro til økt grad av lik praksis og system og derav en styrke i plan og prosess arbeidet generelt. Faggrupper som ble nevnt var økonomer, ingeniører, arkitekter, med flere. I tillegg hadde 2 av 7 respondenter oppgaver knyttet til kommunens handling og strategiplan og årlig budsjett.

Kommentar 2: 2 av 7 respondenter betegnet og beskrev det primære arbeidsinnholdet og derav også en rolle rettet inn mot det politiske beslutningsnivået. Det ble betegnet som naturlig med tanke på rammene i et demokratisk samfunn. I tillegg poengterte begge at dette var en del av jobben som tidvis var preget av fart og omskiftelighet. Dette tilførte både refleksjon og ga grunnlag for nye tanker og løsninger og i tillegg ble det beskrevet som en moro del av arbeidet. Det ble nesten noe kjedelig dersom det tidvis ikke var noe fart i hverdagen. Positivt var det likevel at det i tillegg var prosjektbaserte arbeidsoppgaver og, som i en viss grad kunne planlegges og innenfor grenser opplevdes fritt med tanke på prosessen. Variasjonen jobbinnholdet ga var positiv.

Kommentar 3: 2 av 7 respondenter beskrev en periodevis hverdag med til dels utstrakt samhandling inn mot statlig nivå, ved ulike departementer og flere direktorater. 2 av 7 respondenter hadde også samhandling inn mot statlig nivå men ikke i den grad som for 1 av 7 respondenter.

Kommentar 4: 3 av 7 av respondentene er ledere med personal arbeid i jobbporteføljen skilte seg ut når det gjaldt faktorene som er tilknyttet stressede eller pressede situasjoner. 1 av 3 med denne funksjonen skilte seg ytterligere ut ved at det ikke ble beskrevet noe stress og press tilknyttet tid og jobbinnhold og utførelse.

Kommentar 5: 1 av 7 respondenter representerte utfører nivået som beskrev en hverdag preget av tildels ulike, sammensatte, og omskiftelige arbeidsoppgaver. Omskiftelig på den måten ved at en større andel henvendelser bar preg av ikke å være planlagte. I tillegg ble det beskrevet krisepregede oppgaver hvor det hele skulle tangeres innenfor et relativt kort tidsperspektiv på 1-3 dager. Arbeidshverdagen var preget av dialog og samhandling med kontaktperson i direktorat samt interne kommunale enheter.

Kommentar 6: 1 av de 7 respondentene representerer statlig nivå og skilte seg ut når det gjaldt stress og press faktorer. Dette knyttes til innhold og årsakssammenhenger, sett i sammenheng med oppgaveporteføljen og statens rammer og kommunenes autonomi. Dette ved at bosetting av flyktninger er en frivillig ordning for kommunene. Oppgaveløsningen bar preg av å være en tilrettelegger gjennom arenaskaping, dialog og samhandling. Et hovedmoment er ovenfor kommunen å drive med virksomhet knyttet til motivering, og rådgiving. Det beskrives et betydelig prosessarbeid innenfor både regional stat med nettverksbygging og mål om etablering av velferdsnettverk. Det var sterkt fokus og arbeid rettet inn mot kommunene som var inndelt i segmenter som en følge av prioritet og målsetting. Andre oppgaver knyttet til arbeidshverdagen hadde sammenheng med personal og ledelsesarbeid. I forhold til utdanning og kompetanse ble arbeidsstokken i direktoratet beskrevet høyt utdannet med, en eller flere mastergrader innenfor ulike fagområder, i tillegg til lang arbeidserfaring. Jobbutførelsen preges av prosess og samhandling i tillegg til å være autonom.

Spørsmål nr 2b. Hvilke situasjoner er det som stresser deg? Beskrives først i form av situasjonsbeskrivelser og deretter i avkryssingsskjema knyttet til kategorier og situasjoner.

Tabell 6.4. Situasjonsfaktorer som leder til stressfaktorer knyttet til situasjoner

Situasjonsfaktorer	Situasjonsbeskrivelser Strategisk nivå og sektor	Situasjonsbeskrivelser Operativt nivå
1	<p>Lederoppgaver, bistå enhetene</p> <p>Personalarbeid.</p> <p>Økonomi, budsjett og drift innen alle områder. Års-hjul.</p> <p>Aggregerte styringsdokumenter.</p> <p>”Lappeteppe” konstitueringer – som skal gå opp.</p> <p>Tilsetninger, sykefravær etc. dersom økning, eller flere på samme tid.</p>	<p>Ordinære lederoppgaver</p> <p>Budsjett ramme, enhet</p> <p>Personalarbeid, sykefravær og annet</p>
2	<p>Økt grad av prosess og møtevirksomhet. Samhandling og samkjøring internt.</p>	<p>Bolig marked og hva kan godtas – variasjoner i markedet</p> <p>Kvalitetssikring leieobjekt- avsjekk</p> <p>Systemet internt faller sammen slik det forstås - enormt system – komplisert å sette seg inn i – dokumenter og hvor i forløpet er alle sakene.</p> <p>Hvor finner jeg svaret på spørsmål, eller grunnlag for svar.</p>
3	<p>Nyutvikling og systematisering. Gir mer møte og prosessvirksomhet. Dialog og samhandling.</p> <p>Gir muligheter til å tenke nytt. Særlig når du jobber med de innenfor ”samme område”, men som for eks har kommet veldig langt innenfor velferdsteknologi</p>	<p>*Kommunikasjon utleier og andre i forbindelse med selvbosetting</p> <p>*Formidlingsmetode/ kommunikasjon- språk og system hvordan yte god service og god informasjon innenfor så mange områder – system</p> <p>*Tlf. henvendelser fra flyktninger – henvendelsene-få oversikt/ innsikt i hva de ønsker og hva er statusen deres- har de vedtak om opphold, hvor er de, hvem ringer- fly selv eller andre.</p> <p>*Oppgir id – finner dem ikke i eksternt eid IT system. Bruker tid på dette.</p> <p>Sinte og frustrerte mennesker</p> <p>Sosiale - og helse saker – presser på for bosetting – oppfatter selv å ha ventet lenge på bosetting og formidler en vanskelig situasjon -- utfordrende å stå i.</p>

4	<p>Hasteoppgaver både på system og individnivå.</p> <p>Kapasitetsbygging, kapasitets utnyttelse i kommunene. Arenaskaping initiering, dialog og samhandling</p> <p>Prioritering og strukturering av andre oppgaver når hastesaker kommer imellom.</p> <p>Utredninger og høringer fra politisk nivå</p> <p>Akutte spørsmål og mer lengre prosess arbeid også inn mot politisk nivå i bestemte perioder</p>	<p>Opprettholde samt søke balanse. Unngå og evt. løse opp i ulming. Balansere i forhold til like fordeling av oppgaver og ansvar sett i sammenheng med hva hver enkelt oppfatter en selv og hva andre har</p> <p>Balanse i forhold til forsvarlige tjenester.</p> <p>Samvittighet , interne saker på enhet – knyttes til tidspress.</p>
---	---	---

Tabell 6.5: Operativt nivå enhet og team: Svar på spørsmål 2 b avkryssing på situasjonsfaktorer etter kategorier på hvilke situasjoner er det som stresser deg?

Faktorer	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Situasjon 1 Boligutleieren			1	1	
Situasjon 2 Flyktingen/ Personen			1	1	
Situasjon 3 Kostnad på bolig objektet.			2		
Situasjon 4 Klarering Leder	1		1		
Situasjon 5 Koordinering Fra aksept- legg for- løpet				2	
Situasjon 6 Imdi		1	1		
Situasjon 7 Tid				2	

Antall respondenter: 2

Svar på spørsmål 2b: Ut fra avkryssing i forhold til de ulike situasjonsfaktorene kan det konkluderes med at det hovedsakelig var kommunikasjon, tid og kompleksiteten i forløpet under jobbutførelsen som knyttes til stress og pressfaktoren. Dette ses ved at det gjennomgående er situasjon 1,2,5 og 7 som får score på delvis enig eller helt enig når det gjelder stressfaktorer knyttet til situasjon.

Tabell 6.6: Ledelse: Svar på spørsmål 2 b Avkryssing på situasjonsfaktorer etter kategorier på spørsmål 2b) hvilke situasjoner er det som stresser deg?

Faktorer	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Situasjon 1 Politisk nivå. Føringer/vedtak/ forventninger til hurtig realisering			1	3	1
Situasjon 2 Delegasjon/ handlings rom tilført operativt nivå	3	2	1		

Antall respondenter 5.

Svar på spørsmål 2b knyttet til situasjonsfaktorer i 2a og hva det var som var de største stress og press faktorene. Ut fra kommentarer og avkryssing kan det konkluderes med at hasteoppgaver ga grunnlag for stress og press. Videre var det knyttet til oppdragsgiver og da også innfrielse av jobbmål. Dette fremkom ved at 4 av 5 krysset av for helt eller delvis enig på situasjonsfaktor 1 knyttet til stress og press.

Når det gjaldt handlingsrom og delegasjon var det gjennomgående at dette ikke var en kilde til stress og press. Det fremkom ved at 4 av 5 krysset av for helt eller delvis uenig for denne situasjonsfaktoren som en stress og press faktor.

Kommentar 1: Alle respondentene var klare og tydelige på at det ikke var den politiske dimensjonen som var knyttet til stresset og presset. Det var slik det skulle være! Det var heller struktureringen og koordinering av andre oppgaver uansett oppdragsgiver og innhold sett i sammenheng med hasteoppgaver og korte tidsfrister. Ellers ble den politiske dimensjonen sett i sammenheng med å være oppdragsgiver og beslutningsmyndighet og således et naturlig stress og pressmoment og ble sett i sammenheng med mål om å realisere og innfri.

Spørsmål 3 knyttes igjen til stress faktorer og hva det er som stresser mest i forhold til tid og frister?

Det vises til tabell 6.4, 6.5 og 6.6.

Svar: Det kan konkluderes med at det som stresset og presset mest når det gjaldt tid og frister var å få alt til å gå sammen og da med tanke på strukturering og koordinering av eget arbeid. Det var mange ulike prosesser og man var avhengig av samarbeid og samhandling med andre og deres prosesser for måloppnåelse. Det å innfri selv samtidig med andres bidrag og på den måten oppnå helheten og derigjennom felles måloppnåelse.

Spørsmål nr 4 er et åpent spørsmål og er på sett og vis en oppfølging av spørsmål nr 1,2a og b og 3 og avklarer tidsrammen det tas beslutninger innenfor, og hvorvidt det er relativt vanlig å ta beslutninger innenfor få minutter. Det beskrives derfor ikke ytterligere.

Tabell 6.7. Svarfordeling for spørsmål nr 5: Innenfor hvilken tidsramme må det tas beslutninger? Er det ordinært å måtte ta beslutninger på få minutter?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall	1	2	0	1	3

I spørsmål 5 spørres det etter om det er vanlig å måtte ta beslutninger innenfor få minutter. Svar: 4 av 7 respondenter har svart innenfor svarvariablene delvis enig og helt enig. Det som krystalliserer seg er at for over halvparten av respondentene er det relativt ordinært å ta beslutninger innenfor få minutter.

Kommentar 1: To av respondentene påpekte at det var forskjell på om det var individ eller system rettede beslutninger.

Kommentar 2: Raske avgjørelser og beslutninger var for operativt ledernivå ofte og generelt knyttet til individ/ og bruker saker hvor det krevdes raske svar. I prosess og endringsarbeid ble det formidlet å være en lengre tidsramme.

Kommentar 3: Alle respondentene i strategisk ledelse anmerket at det forekom å måtte ta beslutninger på *sekunder*, hvorav en fremhevet at det likevel ikke var ordinært. Beslutninger på få minutter var relativt ordinært. Dette var beslutninger knyttet til operativt ledernivå og andre omtalt, nøkkelpersoner i organisasjonen. Det ble eksemplifisert ved at det kunne oppstå ved behov for en drøftingspartner, og eller beslutningstaker. De ble kontaktet for avsjekk kring prinsipielle tema og drøftinger hvor det sto sentralt å ta raske beslutninger.

Kommentar 4: Respondent fra ekstern offentlig sektor virksomhet påpekte at det forekom å måtte ta beslutninger på få minutter. Det var dog ikke så ofte påkrevd, og kunne derfor ikke betegnes ordinært.

Kommentar 5: Et interessant funn er at respondent, (ikke ledernivå) kommenterte å ha god tid når beslutninger skulle tas innenfor 1-3 dager. Videre at var viktig med tilgangen til ledere for korte drøftinger og bekreftelser på valg, i tillegg til beslutninger underveis i forløpene

I spørsmål nr 6 etterspørres 2 situasjonsfaktorer og da er grunnlaget for besvarelsen kommet fra besvarelsen av spørsmål nr 6 og 7.

Tabell 6.8 situasjonsfaktorer og grunnlag for besvarelsen av spørsmål nr 6 og 7. Situasjonsfaktorene er fritt oppsummert.

Antall	Situasjonsfaktorer oppsummert
1	Håndtering av henvendelser preget av uforutsigbarhet i forhold til både innhold og antall og når de eventuelt kommer
2	Økonomiske rammer. Driftsbudsjett. Det å holde seg innenfor
3	Personaloppfølging herunder sykefraværsoppfølging
4	Rekruttering og tilsettingsfaser. Særlig om det medfører et tomrom eller konstitueringer

5	<p>Koordinering, strukturering og prioritering av arbeidsoppgaver enten det er ad hoc, eller kjente oppgaver som er i en prosess. Personlige egenskaper som det å like, å være ute i god tid og derav et periodevis selvpålagt press</p> <p>Enkelte faste oppgaver har sammenheng med årshjul:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budsjett • Politiske saker, og tidspunkt for når de ulike sakene skal legges frem. Enkelte betegnes som prosjekter.
6	<p>Nettverksbygging og etablering</p> <p>Initiering av prosesser samt det å motivere kommunene med mål om å innfri IMDI sin oppgaveportefølje. IMDI sin rolle er å påvirke til at det skal skje. Bosetting er en frivillig ordning for kommunene jamfør kommunalt selvstyre og legger premissene for IMDI'S arbeid og gir tilrettelegge og – muliggjøreren rollen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivering, det å initiere, og skape og etablere arena, etablering og med mål om å muliggjøre og bidra til å innfri IMDI sin oppgaveportefølje herunder bosetting <ul style="list-style-type: none"> - Bidra til å bygge nettverk mellom og for kommuner - Bidra til å bygge fagnettverk innenfor regional stat -fylkesnettverk • Press fra departement og politiske myndigheter som skal ha utredninger, forklaringer, og ofte med korte tidsfrister • Krysspress mellom overordnet nivå og kommunene som skal betjenes

Spørsmål nr 6 stiller spørsmål om oppgaveløsning og metode og hvorvidt de fikk lyst til å gjøre oppgaven på en annen måte. Dette sett i sammenheng med de stressede og pressede situasjonene de beskrev i besvarelsen av spørsmål nr 5. Altså om de stressede situasjonene fører til innovasjon i form av nyskaping.

Tabell 6.9 Svarfordeling for spørsmål nr 6. Har disse situasjonene ført til at du egentlig fikk lyst til å gjøre ting på en annen måte? En annen metode?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Situasjon 1 Antall	1	2	1	3	0
Situasjon 2 Antall	1	2	1	3	0

Svarene på spørsmål 6 er knyttet til 2 situasjonsfaktorer som respondentene har uttrykt i besvarelsen av spørsmål 5. Dette følges igjen opp i spørsmål 7.

Svar: 3 av 7 er helt uenig eller delvis uenig i at de ville utført oppgaven på en annen måte enn den som ble valgt. 1 av 7 stilte seg nøytral i besvarelsen av spørsmålet. 3 av 7 er delvis enig i at de fikk lyst til å gjøre ting på en annen måte. Det kan på bakgrunn av dette konkluderes med at 6 av 7 respondenter svarer at de ikke fikk lyst til å gjøre jobben på en annen måte. Det er jobbinnholdet, rammebetingelsene og kontekstuelle forhold som avgjør hvordan det utføres.

Kommentar 1: Alle respondentene kommenterte at dette varierte fra pol til pol. Det var saks avhengig og måtte ses i sammenheng med rammebetingelser og innhold tilleggende saken. Dette fremkommer ved avgivelsen av svarene hvor de svarer fra pol til pol innenfor svarvariablene som vist ovenfor.

Kommentar 2: Flere av respondentene var klare på at de innenfor en gitt tidsramme har begrensinger i forhold til valg av metode. I første omgang presenterte de, det de vet og besvarelsen som ble gitt

var kort og konsis. Ved behov og dersom ønskelig kunne de komme tilbake med et fyldigere produkt. Dette ved at det for eksempel ble gjennomført undersøkelser og analyser. Det ville presentert en annen kvalitet heller enn valg av en annen metode.

Spørsmål 7 spør om det faktisk ble bedre løsninger ved å ha mindre tid. Er det kreativt å ha mindre tid og fører det til verdiskapning i form av bedre løsninger enn om det er mer tid til disposisjon.

Svarene på spørsmål 7 er knyttet til både svarene i spørsmålene nr 1,2,3,4, 5 og 6. Situasjons- faktorene som er beskrevet i besvarelsen av spørsmål 5 ved to eksempler, og svarene i spørsmål 6 er direkte knyttet til spørsmål 7 og hvorvidt det er blitt bedre løsninger ved å ha lite tid kontra mer tid til disposisjon i jobbutførelsen.

Tabell 6.10 Svarfordeling for spørsmål nr 7: Har disse stressede/ pressede situasjonene ført til bedre løsninger enn om du hadde bedre tid?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
		1	1	4	1

Svar: 6 av 7 respondenter svarer at løsningen på situasjonene faktisk ble bedre ved ikke å ha mer tid til disposisjon. 1 av 7 svarer nærmest motsatt og er et avvik fra flertallet med å si at mer tid ville ført til bedre løsninger.

Spørsmål 8 følger opp spørsmål 7 med motsatt å stille spørsmål om det ville blitt bedre løsninger om du hadde mer tid?

Tabell 6.11. Svarfordeling for spørsmål nr 8: Eller ville det blitt bedre løsninger om du hadde mer tid?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall	1	5	0	1	0

Svarene på spørsmål 8 konkluderer hvorvidt det er sammenheng mellom tidsfaktoren som er til rådighet ved oppgaveløsningen. Altså det etterspørres om situasjonene ville blitt løst på en bedre måte ved å ha mer tid til rådighet og da om innovasjon og mulighet for skreddersøm og i oppgaveløsningen er avhengig av tidsfaktoren eller ikke. Dersom det er samsvar mellom svarene som er avgitt her og det som er avkrysset tidligere kan jeg si det er et svar det kan settes lit til.

Svar på spørsmål 8 konkluderer med at det ikke er samsvar mellom tid og hvorvidt det evnes å skape gode og fleksible oppgaveløsninger. Dette ved at 6 av 7 respondenter svarer helt uenig eller uenig i at det ved bedre tid ville gitt bedre løsninger. Dette kan sies å være i samsvar med besvarelsen av spørsmål 8.

Kommentar 1: 7 av 7 respondenter tillegger både i besvarelsen av spørsmål nr 7 og 8, at det måtte ses i sammenheng med oppgaveinnholdet og i hvilken kontekst oppgaven skulle utføres. Oppsummert er kommentarene at tiden til rådighet primært ikke var utslagsgivende for gode løsninger.

Spørsmål nr 9 spør hvem respondentene har kunnskapsflyt med.

Tabell nr 6.12. Svarfordeling for spørsmål nr 9: Hvem er de andre aktørene du har kunnskapsflyt med?

Tabellen viser en kategorisert inndeling av aktører og på hvilket nivå innenfor hver kategori det er kunnskapsflyt. Respondentene benevnes med tall og kommer i tilfeldig rekkefølge.

Aktører og kunnskapsflyt	Politisk	Ekstern Strategisk nivå	Eksterne Operativt nivå	Internt strategisk nivå	Intern operativ nivå ledere	Intern operativ nivå saksbehandlere
Antall: 7						
1	Ordfører og Kommunalråder Via direktøren -	Husbanken ved direktør. Departementer: Kommunal og Regionaldepartementet, Politi og justisdepartementet, Barne- og likestillingsdepartementet 6 ulike direktorater. Kommunens sentralforbund (KS) Sør- Trøndelag Politidistrikt	Husbanken ved nøkkelpersoner Sør- Trøndelag Politidistrikt ved nøkkelpersoner	Alle virksomhetsområder Hyppigst med Oppvekst, Byutvikling, og Finans	Helse - & Velferd ved ledere og Prosjektleder	Ja. Innenfor spesialområder. Stabsenhet samt andre dersom det er nødvendig i forhold til kunnskaps/ innhenting og informasjon.
2	Ordfører og Kommunalråder Via direktøren	Kommunens sentralforbund (KS) Fylkeskommunen(ikke så mye) 2 ulike direktorater. IMDI, og UDI	Ingen	Ja. Rådmannens fagstab. Mangfoldsrådet	Ja og nøkkelpersoner. Innenfor ulike virksomhetsområder særlig i Helse & velferd.	Ja. Det hender de tar kontakt med meg.
3	Nei	Flere departementer. Flere direktorater, Fylkeskommunen, Norsk Arbeids og velferds forvaltning (NAV). Toppledelse i andre kommuner	Ja noen få enhetsledere. Ikke saksbehandlere	Direktøren og hele rådmannens fagstab	Ja. Enhetsledere. Hovedjobben er teamleder for enhetsleder teamet som nylig er opprettet.	Ja. Både i Bo og aktivitetstilbud, (BOA) og HVK nevnes spesielt
4	Nei, sjeldent Helse & Velferds komiteen ved heltidspolitikere men ikke ofte	Nav. Sør - Trøndelag fylkeskommune, (STFK)	Sjeldent. IMDI ved direktør eller ass dir. ikke mye, men det skjer	Direktøren. Rådgivere i rådmannens fagstab	Ja. Enhetsledere, fagledere og prosjektleder	Ja. I egen enhet, men det skjer også utenfor enhet dog sjeldent. Eventuelt er det avklart med ledelse der.
5	Nei i utgangspunktet. Eventuelt via strategisk ledelse	2 ulike direktorat. IMDI og UDI Høgskolen I Sør Trøndelag(HIST).	Ja. I IMDI	Direktøren. Rådgivere i rådmannens fagstab	Ja. Enhetsledere, fagledere	Ja. Fagledere, mindre saksbehandlere – utenom fagressursgrupper
6	Nei	Nei	Ja. I IMDI	Nei	Ja. Innenfor egen enhet	Ja. Innenfor flere enheter
7	Ja. Departementer, administrasjon	Ja. Toppledelse i kommuner Rådmenn og Direktører	Nei. Eventuelt nøkkel/ fag personer. Husbank. De som eksterne eventuelt sender for representasjon.	Ja. Toppstyrt, og er på linje Fylkesmenn. Etc.	Ja. Innenfor egen virksomhet og region selvsagt	Ja selvsagt. Innenfor egen region, og derav organisasjon.

Svar, eller funn på spørsmål nr 9 viser på hvilket nivå og med hvem respondentene har kunnskapsflyt med. Tabellen viser at 2 av 7 respondenter hadde utstrakt kunnskapsflyt i skjæringspunktet politikk og kommunal administrasjon. I tillegg hadde 3 av 7 kunnskapsflyt på statlig nasjonalt nivå. Funnene gir også et tydelig bilde når det gjelder hvem og på hvilket nivå det er kunnskapsflyt, og ikke minst fremkommer bredden. 6 av 7 er ledere enten på operativt eller strategisk nivå og det fremkommer at alle hadde bredde i forhold til hvem de var i kunnskapsflyt med. Med bredde menes her på ulike nivå.

Spørsmål 10 spør om det er greit med de andre aktørene at det går i full fart?

Funn på spørsmål 10: Oppsummert oppfattes det at rammer for fart og flyt ble avstemt uten at det var noe særlig tema.

Spørsmål 11, og svarene har en sammenheng med spørsmål 12. Dette ved, at det stilles spørsmål om det er mulig å jobbe på en annen måte og da ved å bruke mer tid. Dette samtidig som det i spørsmål 12 skal besvares hvorvidt det er rasjonelt og jobbe slik det gjøres i dag med stress, press og beslutninger som tas på få minutter. Dette knyttet til de ulike situasjonene og eksemplene som de oppga i besvarelsen av spørsmål 5.

Spørsmål 11 tar opp endringspotensialet og fleksibiliteten som ligger til grunn og om det er villighet til å jobbe på en annen måte ved å bruke mer tid.

Tabell 6.13. Svarfordeling for spørsmål nr 11: Er det mulig å jobbe på en annen måte og da med tanke på å anvende mer tid?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall	1	1	1	4	0

Svar på spørsmål 11 viser at 4 av 7 mener det er mulig å jobbe på en annen måte og da ved økt tidsbruk. 2 av 7 er helt uenig eller delvis uenig i at det er mulig å jobbe på en annen måte og 1 av 7 respondenter er nøytral. Over halvparten svarer at det er mulig å jobbe på en annen måte.

Kommentar 1: Oppsummert var respondentene relativt ens om at det stort sett var mulig å prøve ut nye måter å jobbe på. Det ble uttrykt ydmykhet og åpenhet i forhold til det å prøve ut andre måter å gjøre noe på, og hvor tid ble nevnt som en faktor som kunne bidra til økt prosess arbeid dog de uttrykte at mer tid ikke nødvendigvis førte til bedre løsninger. Økt tidsbruk kunne bidra til omprioritering av fokusområder, og i tillegg sto det sentralt, at det var en sammenheng mellom hva som skulle løses, og i samarbeid med hvilke aktører og derav kontekstavhengig.

Spørsmål 12 etterspør svar på om det er rasjonelt og jobbe slik det er stilt spørsmål og svart på i nr 7,8,9,10, og 11. Besvarelsen av spørsmål nr 12 vil si noe om måten det jobbes på og som fremkommer fører til at oppgavene blir løst på en måte som oppfattes god og er rasjonell.

Tabell 6.14. Svarfordeling for spørsmål nr 12: Oppfatter du at det er rasjonelt å jobbe slik, (eller er det ikke)?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall	0	0	0	5	2

Svarene på spørsmål 12 konkluderer med hvorvidt det ikke er, eller er behov for endringer med tanke på gjennomføring og slutføring av oppgavene og som resulterte i måloppnåelse. Dette knyttet til tidsfaktoren og derav stress og press i de ulike situasjonsfaktorene. Dette sett i sammenheng med rammebetingelsene i de ulike situasjonene.

Svar på spørsmål nr 12 er entydig og viser at 7 av 7 er enten delvis eller helt enig i at det er rasjonelt å jobbe slik det er beskrevet.

Kommentar 1: Organisasjonenes oppgaver ble løst og enkelte oppgaver kunne, eller kan ikke løses på så mange andre måter enn det som ble gjort.

Spørsmål 13 etterspør hvilken type kunnskap respondentene vurderer nødvendig for å ta denne type beslutninger?

Tabell 6.15. Fritt oppsummerte funn fra besvarelse av spørsmål nr 13: Hvilken type kunnskap vurderer du er nødvendig for å ta denne type beslutninger?

Forskjellige former for kunnskap
Organisatorisk kunnskap.
Profesjonskunnskap
Erfaringsbasert kunnskap. Bredde i arbeidserfaring fra ulike praksiser og på ulike nivå
Fagkunnskap
Basiskunnskap
Evne å se helhetsbilde og evne det å se konsekvenser og ulike utfall.
Humanistisk perspektivgrunnlag, menneskesyn
Menneskekunnskap
Analytiske evner, ulike metodiske tilnærminger.
Besitte ulike ferdigheter. Spisskompetanse versus generalist.
Handlingskompetanse
Skriftliggjøring

Kommentar: Det ble eksplisitt stilt hjelpespørsmål om hvorvidt magefølelse eller intuisjon var en kunnskap som ble anvendt.

Funn: Oppsummert formidlet 4 av 7 respondenter at de oppfattet "magefølelse" til å være knyttet til erfaringsbasert kunnskap, ferdigheter og som blir til tiltaksrekken du har som er "din", og som kommer i konkrete situasjoner hvor det hentes frem. Altså summen av alt det som er lært og som fremkommer i handlingsrepertoaret og som utgjør handlingskompetanse i gitte situasjoner. Forutsatt dette innholdet svarte de ja til at de anvendte magefølelse sett i sammenheng med kunnskap.

Spørsmål 14 og 15 etterspør hva du lærer av deg selv og av andre?

Tabell 6.16. Fritt oppsummerte funn fra besvarelse av spørsmål nr 14 og 15: Hva lærer du av deg selv? Hva lærer du av andre?

Hva lærer du av deg selv?	Hva lærer du av andre?
<p>Hvordan takle stress</p> <p>Vokser hele tiden</p> <p>Samspillet med andre,</p> <p>Selvrefleksjon,</p> <p>Sparring med andre og videre tenking.</p> <p>Innehar egenskaper egnet til lederjobb, refleksjon, initiativ, utvikling. Styrke egenskapene som leder. Motivere for å få mest mulig ut av medarbeidere. Skriftliggjøring forståelig, er med på alt - system for det.</p> <p>Stiller spørsmål selvkritisk. Se det i lys av samfunnsutvikling. Dialog med andre – samhandling med andre – tempo.</p>	<p>Tankesett</p> <p>Andre løsninger</p> <p>Prioriteringer, formaliseringer, formell</p> <p>Dialog og samspill- med andre. Ikke noe egotripp sak. Åpen for at andre også har gode innspill. Ikke bli for ukritisk</p> <p>Nye systemer er etablert. Nye koster inn og annen type bakgrunn. Jurist, ingeniør, arkitekter, økonomer i samspill Lærer av vidde/ bredde – ser nye vinklinger. Felles mål.</p> <p>Nye generasjoner kommer til- ny kunnskap, yngre og andre yrkespersoner/ profesjoner→ integrert læring - unngå politisering</p> <p>Lærer av andre hele tiden. Kontinuerlig. Fag ikke minst - ikke behov for å mestre faget. Kaster ball med andre – feedback. Søker kunnskap fra andre gjennom representasjon – minimum av kunnskap – internt.</p> <p>Ved konkret sak for beslutning noe mer dialog og samhandling.</p> <p>Fra samarbeidspartnere. Eksempelvis via rådmenn, og hvordan en kommune legger strategi eller grunnlag for strategi mer.</p>

Funn: Oppsummert er spørsmål 14 og 15 besvart i tabell 6.16. Det som er gjennomgående er at respondentene lærer av seg selv gjennom selvrefleksjon og i dialog, samhandling og prosess med andre. Det som fremheves når det gjelder hva de lærer av andre er det oppsummert å få innsikt i andres tankesett og derav et grunnlag i forhold til ulike strategier og løsninger.

Spørsmål 16 stiller spørsmål om på hvilken måte kunnskapen de besitter deles med andre, og da hvordan kunnskapen flyter.

Tabell 6.17. Fritt oppsummerte funn fra besvarelse av spørsmål nr. 16: På hvilken måte oppfatter du at andre får ta del i den kunnskapen du besitter?

Kunnskapsdeling gjennom:
Dialog og samhandling med andre både internt og eksternt. Skriftlige arbeider som rapporter, E post . Holdt boligkurs for flyktninger og ansatte på mottak. It system/ erfaring fra praksis – lære andre
Gjennom nærhet til personer på enhet.
Delegere handlingsrom. Retur av ulike saker kom tilbake å
Politisk sak – ulike planarbeider – delegerer oppgaver til enheter som ledd i større saker. → Utviklet modeller / lært mye. Nye tiltak → Viktig at det ble ide' myldring og derav ble tiltaket - modellen til i dialog og samhandling i samspill både tverretatlig og tverrfaglig
Strategisk nivå inn deltar på fagressursgrupper innenfor ulike fagområder. Operativt nivå og strategisk ledelse sammen
Arena /tverrfaglighet møtearena innenfor på linje og mellom.
Personer med spesial kunnskap på enheter
Offentlige dokumenter, og utforming av budsjett tekst. Sender ut ting på høring og ber om innspill til synspunkter på tekst. Beskriver kommunens prioritet innenfor aktuelt felt for det kommende år.
Kommuneplanens samfunnsdel, saksfremlegg. Medvirket i forhold til de målene som omhandler flyktninger og innvandrere.
Prate/dialog med kollegaer. Ikke gjerrig på å dele kunnskap. Dette gjennom personal møter. Skape engasjement dialog/ og samhandling prosesser → å motivere.
Møteetablering, det å treffe andre ledere innenfor et fagfelt - spennende også med det private næringsliv. Møte ulike profesjoner.
Leder støtte, breddeerfaringen som innehas – bred leder erfaring fra offentlig sektor
Utarbeide skriftlige dokumenter med medarbeidere, eksempelvis høringsdokumenter. Premissleverandør, i ulike nettverk i statlig sektor, fagnettverkt. Formidle virksomhetens ståsted.
Tydelig ledelse
Bidra til å "bygge bro" mellom ulike fag grupper i forhold til fag – koble helheten – bruke illustrasjoner – visualisere

Funn: Kunnskapsflyten, og læring foregår og skjer gjennom både skriftlige dokumenter og via dialog og samhandling både internt og eksternt. Arenaskaping, dialog og samhandlingsprosesser vektlegges. Helhetsforståelse oppfattes å være sentralt.

2. Spørsmål 17, 18,19,20,21er knyttet til beskrivelse av empiri. Dette fra strategi utviklingen, modell og metodeutvikling til faktisk gjennomføring av modell I og II. Hovedmomentet er hvorvidt prosjektleder har deltatt og eventuelt på hvilken måte deltakelsen har vært og videre hvilken rolle respondentene hadde i forhold til dette arbeidet.

Spørsmål nr. 17 stiller spørsmål om prosjektleders deltakelse i strategiutviklingen av modell I og II samt i utviklingen av rammene og metodikken.

Tabell 6.18. Svarfordeling for spørsmål nr 17: Er du enig eller uenig at det er gitt høy grad av deltakelse til prosjektleder med hensyn til strategiutviklingen samt til å utvikle rammer og metodikk i både selvbosetting og privat leie av bolig? (modell I og modell II).

Kategori	Uenig	Enig
Antall	0	6

Kommentar 1: Flere av respondentene stilte spørsmål til anvendelsen av ordet deltakelse i spørsmålsformuleringene. Flere var tydelige på at det gir et helt feil bilde og korrigererte til ordet medvirkning, hvilket de mente var mer beskrivende og riktig.

Kommentar 2: 6 av 7 respondenter har avgitt svar. 1 av 7 hadde ikke forutsetning for å besvare spørsmålet.

Svar: Besvarelsene og funnene på spørsmål 17 konkluderer med at prosjektleder ble gitt høy grad av medvirkning i strategiarbeidet ved utvikling av modellene. Dette fremkommer ved at 6 av 7 respondenter har svart de er enig i dette.

Kommentarer 1: Oppsummert kommenterte respondentene det ble gitt myndighet og at det var tillit til det som var utført. Videre ble det pekt på at det i tillegg ble "tatt" myndighet, og at det ikke ble stoppet. To av respondentene sa det ble gitt mer innflytelse og myndighet enn det som historisk oppfattes ordinært i virksomheten.

Kommentar 2: Det ble presisert at det i bunn lå innenfor forvaltningsmessige krav og retningslinjer samt krav til rapportering, og rammer. En av respondentene påpekte viktigheten av helhetlig byutvikling innenfor alle områder.

Spørsmål nr 18 følger opp spørsmål 17 og tar prosjektleders deltakelse videre fra strategi til metodeutvikling av modellene.

Tabell 6.19. Svarfordeling for spørsmål nr 18: Er du enig eller uenig i, at det er gitt høy grad av deltakelse til prosjektleder med hensyn til strategiarbeidet og inn mot utvikling av privat leie og selvbosetting som metode?

Kategori	Uenig	Enig
Antall	0	6

Kommentar 1: En av respondentene hadde ikke forutsetning for å kunne besvare spørsmål nr 17 og 18. Derav har 6 av 7 respondenter avgitt svar.

Kommentar 2: Det ble her som i spørsmål 17 stilt spørsmål til ordet deltakelse og som ble rettet til medvirkning.

Svar på spørsmål 18 er entydig hvor 6 av 6 som avga svar entydig svarte enig på at prosjektleder hadde hatt høy grad av deltakelse i metodeutviklingen av både modell I og II.

Kommentar 1: 2 av de 7 respondentene tilla, at det ble lagt til rette for høy grad av medvirkning og økt spillerom. Det ble videre indikert at det muligens kan legges til rette for ytterligere økt grad av spillerom.

- Spørsmål nr 19 -25 sier noe om hvilken kunnskap respondentene vurderer er sentral og hva som lå i ansvaret og myndigheten og da handlingsrommet. Det vil si noe om kunnskapsflyten, og hvorvidt det ble utøvd kunnskapsledelse.

Spørsmål 19 er en oppfølging av besvarelsene som omfatter empirien og er rettet mot hvilken rolle og medvirkning respondentene hadde i de ulike prosessene. Besvarelsene fra beskrives oppsummert i tabellen nedenfor.

Tabell 6. 20 Fritt oppsummerte funn fra besvarelsen av spørsmål 19 og 20: Hvordan vil du beskrive deltakelsen? Og hva har din rolle vært i dette arbeidet?

Respondentenes deltakelse i strategi, metode og modellutviklingen av modell I og modell II	Respondentens rolle i strategi, metode og modellutviklingen av modell I og modell II
Praksiserfaring fra utførelsen av metoden og, i tillegg observasjoner fra metoden. Opplevelsene ble videreført og ble ved behov og letthet via prosjektleder brakt oppover i organisasjonen, "systemet". Ingen mellomledd.	Det ble delt erfaring fra empiri, og søkt råd og eventuelt beslutning. Erfaringskunnskap ble fremhevet som viktig i den fasen som var faktisk opplevd ved intervjuetidspunktet.
Samtale og drøftingspartnere samt fastsatt av rammebetingelsene. Innholdet og utforming av "veien til" og utvikling av innholdet ble gitt prosjektet/ leder. - Depositumsordning ble etablert. Serviceerklæring ble etablert. -Ordningene har medført relativt store endringer på systemnivå.	Prosjektet ble bistått og ved behov for "dytt" ble det bidratt med "dytt". Den som spurte og initierte altså her ved prosjektleder styrte deltakelsen, innspill og råd fra strategisk ledelse i prosessen. Eksemplifisert ved at det var behov for hurtighet i forløpene, og da ble det bistått med dette. Gode tall, men mer å hente. Måltall ble satt i kommunens handlings- økonomiplan og politisk forankring. Det gir kunnskap til strategisk ledelse "Spark i rompa" dersom det vurderes nødvendig. Strategisk ledelse vil ha tall og rapporter som et ledd i kvalitets-sikringen.
Samtale og drøftingspartner kring de oppgavene og ansvaret som berørte de 4 enhetene denne lederen representerte. Lederen tilføyde det egentlig helhetlig berørte kommunen.	Praktiske avgjørelser beslutninger, som for eksempel fleksibiliteten for at prosjektet ble gitt mulighet til å avvike fra den veiledende husleienormen. Privat leie systemet, modell I ga grunnlaget for veien inn mot selvbosetting, modell II. Tilrettela systemet respondenten representerer for å få realisert.

<p>Det ble gitt høy grad av frihet og muligheter til å arbeide autonomt og med utvidet myndighet og ansvar. Det ble avklart, og med aksept fra rådmannens fagstab.</p> <p>Har bidratt med å legge formen og særlig i forhold til selvbosetting, modell II.</p> <p>Søkt å få til oppstart med prøve og feilefase samt innehen- te og få erfaring fra andre kommuner som har gjennom- ført selvbosetting tidligere.</p>	<p>Som prosjektlederens tidligere leder i den virksomheten, enheten og teamet prosjektlederen representerer.</p> <p>IMDI har bidratt med å legge formen for og, i særlig grad i forhold til selvbosetting (modell II) samt søkt å få til en oppstart med prøve og feilefase.</p> <p>Erfaringsinnhenting fra andre kommuner som har forsøkt ut ordningen. Formidling av erfaringer samt konkrete innspill på mulige løsninger når det gjelder modell II, selvbosetting.</p> <p>Hva kan IMDI bidra med og hvordan. En sentral bidrags- yter for at ordningen skal lykkes med mål om å oppnå et stort omfang av selvbosetting som bosettingsmetode.</p> <p>Innspill på mulige løsninger og hva IMDI kan bidra med og konkrete forslag og bidrag i forhold til dette.</p>
<p>Samtale og drøftingspartner</p>	<p>Beslutningstaker dersom behov</p>

Funn på spørsmål nr 19:

Funn 1: Deltakelsen ble knyttet til erfaringsdeling fra empiri som ga erfaringskunnskap ved at det ble søkt råd, drøftet og eventuelt til sist en beslutningstaking. Det medførte at det kunne foretas raske justeringer og endringer i forløpet. Nærheten til praksis ble sett i sammenheng med hvor tett på beslutningstaker befant seg dennes opplevde virkelighet i arbeidshverdagen.

Funn 2: Respondentenes beskrev egen deltakelse i form av å ha vært drøftings og samtalepartnere i prosessen(e), og beslutningstakere der det var nødvendig. Dette i tillegg til at ble det fastsatt ramme- betingelser. Det ble uthevet at deres deltakelse styres av den som initierer og spør. Det ble presisert at ansvaret for å vurdere, og initiere behov for deres råd og bistand her var prosjektlederens. En av respondentene fremhevet, at det for privat bosetting av flyktninger ble satt måltall i kommunens handlings- økonomiplan og derav politisk forankret. Videre ble det fremhevet at det sto sentralt å etterspørre og få tall og rapporter. Dette fordi det ga kunnskap til strategisk ledelse som ledd i kvali- tetssikringen. De kunne også avgi "spark i rumpa" dersom det var nødvendig. Altså få fart.

Funn 3: Det ble presisert at ordningene som kommunen via prosjektet etablerte medførte relativt store endringer på systemnivå i organisasjonen

Funn 4: En av respondentene tilrettela for oppgavene og ansvaret som berørte 4 kommunale enheter. Det ble tilføydd at endringene helhetlig berørte kommunen.

Funn 5: Deltakelsen til en av respondentene er tosidig på den måten å ha vært prosjektlederens tid- ligere leder i TK. Det ble gitt høy grad av frihet og rammer og da også ansvar og myndighet. De hie- rarkiskiske linjene ble løst opp hvilket i praksis medførte en direkte linje til strategisk ledelse. Respon- denten sier det ble initiert og dernest avklart med og bifalt fra strategisk ledelse ved rådmannens fagstab.

Funn 5: Respondentens statlige og nåværende rolle har hatt deltakelse ved å legge formen, og da særlig for selvbosetting. IMDI har hatt en sentral rolle som bidragsyter for at ordningen skal nå et høyt måltall ved at omfanget av selvbosetting som bosettingsmetode skal lykkes. Det er gitt innspill til mulige løsninger og konkrete forslag til løsninger på ulike problemstillinger og på hva IMDI kunne bidra med.

Spørsmål 21 følger opp besvarelsene som fremkom fra spørsmål nr 19 og 20. Dette ved å stille spørsmål om eventuelle fordeler eller ulempen med respondentenes deltakelse og rolle.

Tabell 6.21. Funn fra spørsmål 19 og 20: Spørsmål 21. Fordeler og ulemper med deltakelsen slik den ble beskrevet i svar fra spørsmål 19 og 20.

Fordeler med den deltakelsen og rollen som er beskrevet	Ulemper med den deltakelsen og rollen som er beskrevet
Det uttrykkes å ha vært en fordel å raskt kunne rette henvendelser oppover i systemet. Dette for hurtige vurderinger og raske avklaringer og eventuelt gjennomslag for det som var opplevd vanskelig iverksettelse av endringer i form av strakstiltak. Opplevde å bli sett og hørt.	Vet ikke
Diskusjon og drøftingspartner – sette rammebetingelser. Depositumsordning. Servicerklæringen fra TK til Utleieren. No må vi prøve ut! Økonomiplanen satt det der for å få måltall – pol. Forankret. Bistått for gjennomføring av endringer på systemnivå: responstid – operativt nivå. Satsning fra kommunen sin side. Responstiden drastisk redusert. Forankring viktig ja også forankring på operativt nivå. Tro mot økonomi og handlingsplanen. Givende å være med operativt nivå – gir meg mye. Gir løsninger/ ser løsninger. Deltakelsen styres av den som spør. Kan være deltaker i prosessen men på sidelinjen og vi må spørre om vi vil. Vil ha rapporter. Kvalitetssikre det som er utført samt fått tilført mye kunnskap	
Alle bydelene skulle enes. Roller og ulike aktører med ulike roller og ulikt ansvar, og eventuelt tok avgjørelser – > oppfatter at det også gjelder prosjektleders rolle. Hva er myndigheten, sosialhjelp – ikke politisk profil	Det har vært uklart hvem som tar avgjørelser, ikke tydeliggjort nok.
Dette var en riktig beslutning og hadde utelukkende bare fordeler med det. Rådmannen ga tilslutning til dette/ aksept for handlingsrommet. Gitt en prøve og feile fase (selvbosetting), ville muligens ikke blitt gjennomført uten TK helhetlige vilje og initiativ.	Kan ikke se noen ulemper. Noen ledere, eller ledelse ville kanskje blitt redd for å miste kontrollen.
Fordelen er at det ga region og bidro til myndiggjøring	For omgivelsene ved oppdragsgiverne og samarbeidspartnere kan organisasjonsformen virke virksomhetskritisk. Utøver kontroll- ved rapport program i organisasjonen.
I forhold til å kunne delta i strategi arbeidet har det gitt resultater. Kommunale boliger er frigjort samt bidra til at ytterligere boliger blir frigjort. Alminneliggjøre flyktninger i forhold til bolig, og boligkarriere. Ulempen med ethvert prosjekt er eierforholdet og det er viktig å få prosesser for helhetlig eierforhold for de impliserte enheter og i hele organisasjonen.	Farten i prosjektet gått veldig raskt. Enkelte må muligens opp på fart noen må ned på fart i perioder.

Funn 1: Hovedfunnet er at deltakelsen og rollene slik de er beskrevet utelukkende hadde fordeler selv om det ble uttrykt noen ulemper. Fordelene knyttes til at det ga resultater og nærhet til praksis som ga grunnlag for å på ulike nivå bidra til måloppnåelse.

Funn 2: Funnene knyttet til spørsmål nr 18 og 19 tyder på at på at det for enkelte var uklart hva som lå i handlingsrommet når det kom til ansvar og myndighet. Videre uttrykkes det at det kan ha virket virksomhetskritisk.

Funn 3: Farten i prosjektet har vært høyt og at det kan ta tid før et større system og deltakerne blir samkjørte, og hvor det ble satt i sammenheng med eierforholdet til oppgaven. Til sist så har det gitt resultater og videre nevnes momentet med viktigheten av å alminneliggjøre flyktninger. Det er integrering.

Spørsmålene 22,23,24 omhandler ansvar og beslutningsmyndighet knyttet til hvorvidt det er sentralt å anvende kunnskap og kompetanse der den finnes.

Spørsmål 22 omhandler ansvar og beslutningsmyndighet når det kom operasjonaliseringsfasene av både modell I og modell II

Tabell 6.22. Svarfordeling for spørsmål nr 22: Har du en oppfatning av at det er gitt tilstrekkelig med ansvar og beslutningsmyndighet til prosjektleder når det gjelder frihet til å utvikle rammer og metodikk for operasjonalisering i "selvbosetting" og "privat leie"?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall	0	0	0	0	7

Kommentar: Det ble ikke gått inn på hva som ligger i tilstrekkelig.

Svar: Det er et entydig svar hvor 7 av 7 respondenter er helt enig i at det er avgitt tilstrekkelig med ansvar og beslutningsmyndighet ved utvikling av rammer og metodikk.

Spørsmål 23 følger opp besvarelsen i 22, og etterspør om det anses viktig å anvende kompetanse uavhengig av hvor på organisasjonskartet den finnes.

Tabell 6.23. Svarfordeling for spørsmål nr 23: Er det viktig for deg å anvende kompetanse der den finnes uavhengig av hvor på organisasjonskartet den befinner seg?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall	0	0	0	1	6

Svar: 7 av 7 respondenter svarte at de er delvis, eller helt enig i at det for dem var viktig å anvende kompetanse uavhengig av hvor på organisasjonskartet den befant seg.

Kommentar1: 2 av respondentene tillat at dersom kompetansen lå utenfor egen virksomhet eller enhet var det linje kontakt med ledere der hvor kompetansen eventuelt befant seg.

Spørsmål 24 har sammenheng med spørsmål og svar i nr 23 hvor det ble etterspurt hvorvidt det er viktig å anvende kompetanse uavhengig av hvor den befinner seg på organisasjonskartet. Alle re-

spondentene svarte at dette var viktig og hvor det i spørsmål 24 ble etterspurt hvilken kunnskap som var nødvendig for å kunne ta den beslutningen.

Kunnskap respondentene fremhevet som nødvendig for å ta en slik beslutning fremstilles skjematisk i tabell.

Tabell 6.24. Oppsummert funn fra besvarelse av spørsmål nr 24:Hvilken kunnskap er nødvendig for deg for å kunne ta denne beslutningen?

	Kunnskap det er nødvendig å besitte for å kunne anvende kunnskapen der den befinner seg uavhengig hvor i organisasjonen den befinner seg
	Nettverk og informasjon fra andre personer.
	Organisasjonskunnskap som gir et bilde av hvor kompetansen befinner seg. Eventuelt de som besitter informasjon over hvor jeg kan finne folk med kompetansen, eller den kunnskapen det er behov for.
	Ved å anvende tid og fagutøvelse samt ved utøvende lederhjelp/ bistand i samspill med utøvere, og en del besitter spesialkunnskap. Nettverk er sentralt i tillegg til organisasjonskunnskap
	Innenfor egen virksomhet ja. Utenfor går det hierarkisk på linjeledelse og etterspørres.
	Innehente samt motta informasjon og oversikt over hvor kompetansen finnes.
	Ydmykhet i forhold til hvordan klare å besitte tilstrekkelig med informasjon for å få hentet inn kompetansen
	Besitter og har relativt god kjennskap til hva folk sitter med av fag kunnskap og henter den der den er.
	Magefølelse beskrives å være summen av all den kompetansen, kunnskap og erfaringen som besittes av den enkelt, og som hentes frem i ulike kontekster og bidrar til raske løsninger. Det, som til sist gir handlingsrepertoaret i en gitt situasjon og kontekst.
	Å inneha et visst helhetsbilde samt evnen til å se konsekvenser, og ulike utfall. Erfaringsbasert kunnskap gjennom selv å ha vært i praksisfeltet. Kunnskap og erfaring fra både på strategisk og operativt nivå. Opplever ikke å være nært nok praksisfeltet. Gammelkunnskap ikke feil men utøvelsen kan være ny- praksisen er annerledes. Konkrete fag kunnskapen - gammelkunnskap. Utdøende kunnskap. Praktikerne bør også mer ut i felten. Nødvendig å se mer enn bare "sin" del av biten i arbeidet for helhetlig arbeid og derigjennom organisasjonens strategier og mål.

Funn: Samlet og oppsummert var den mest sentrale faktoren besittelsen av organisasjonskunnskap, i tillegg til anvendelsen av nettverk og, eller personer på hierarkisk linje. Innenfor egen enhet og virksomhet god og detaljert kunnskap, men dersom kompetanse utover dette var nødvendig er nettverk internt og eksternt en sentral faktor.

Kommentar 1: Det var ønskelig å få frem hva respondentene la i det å ha "magefølelse" i ulike kontekster og situasjoner i jobbutførelsen. På bakgrunn av det ble det stilt spørsmål om det ble anvendt magefølelse og hva respondentene la i dette.

Funn knyttet til kommentar 1:Hovedfunnet ble at magefølelse er summen av erfaring, kompetanse og kunnskap som hentes frem i ulike kontekster i jobbutførelsen. Summen i dette ga et handlingsrepertoar som kunne hentes frem i ulike konkrete situasjoner. Andre ord som ble knyttet til dette var kunnskap som satt i ryggmargen, intuisjon og med samme betydning det er beskrevet i forhold til magefølelse.

Spørsmål 25 etterspør hvorvidt myndighet og ansvar har sammenheng med avgivelse og delegasjon av ansvar.

Tabell 6.25 Fritt oppsummerte funn fra besvarelsen av spørsmål 25: Har du en oppfatning om hvorvidt myndighet og ansvar henger sammen i forhold til det å avgi/ delegere ansvar?

Er det sammenheng mellom myndighet og ansvar ved avgivelse av delegasjon?
Ja det henger sammen. Er det avgjørende for deg for å delegere? Må være sikker på at ansvaret blir tatt. Stort ansvar og det senses raskt om det går den ene eller andre veien. Dersom det ikke blir tatt må det følges mer opp ved å styre, eller lede mer, og særlig dersom det er usikkert og, eller er et nytt arbeidsfelt som kan skape utrygghet. Dersom nødvendig for å få fremdrift støtter de selv om det. Innholdsmessig blir styrt fra dere.
Sentralt å få statusrapporter for å vite, at det blir utført. Det kan gi indikasjoner på hvorvidt det er nødvendig å iverksette tiltak. Det går stort sett greit. Rådmannsinstituttets rolle og ansvar.
Ja. I tillegg til hvilken erfaring som ligger til grunn. God og relevant erfaring er sentralt og ansvar har sammenheng med det.
Ja. Uansett er ansvaret plassert hos ansvarlig øverste ledelse.

Funn: Oppsummert hadde delegasjon av myndighet og ansvar en sammenheng, fordi det var knyttet til hvorvidt ansvaret ble tatt eller ikke. Det på den måten at det innholdsmessig skulle bli ivaretatt. Det hadde og sammenheng med rådmannsinstitusjonens rolle og i første omgang styring og kontroll. Ved behov ga de støtte både faglig og ledelse. Et annet funn var at enkelte fremhevet erfaringskunnskapen som et moment for at det ble delegert, og videre sammenhengen med at ansvaret uansett er hos øverste ledelse.

- Spørsmålene 26 -31 er knyttet til tidsfaktorene i forløpene og da sett i sammenheng med at offentlig sektor møter markedet. I dette ligger premissene i markedet og derav behovet og nødvendigheten av organisatorisk tilpasning.

Spørsmål 26 og 27 innehar likelydende spørsmålsformulering og rettet mot to ulike nivåer og dermed en kategorisering med hensyn til strategisk og operativ ledelse i virksomheten.

Tabell 6.26. Svarfordeling for spørsmål nr 26 (strategisk ledelse samt ekstern): Har du en oppfatning av at det er behov for raske beslutninger kontra veiledning i privat leie av bolig?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall 4			2	2	

Respondenten fra ekstern virksomhet besvarte ikke spørsmålet, og kategoriseres under variabelen nøytral.

Kommentar: Det ble fra 2 av respondentene stilt spørsmål og kommentarer til valget av ordet *veiledning* i spørsmålsformuleringen. Ordets betydning ble satt i sammenheng med "å bli fortalt". Det ble mer beskrivende og riktig å anvende ordet "avklaringer", i dialog og prosess mellom likestilte deltakere. Det ble avkrefet at det "å bli fortalt" lå til grunn ved utformingen av spørsmålsformuleringen.

Svar: 2 av 4 og da halvparten av respondentene stilte seg nøytrale til spørsmålet, fordi det ikke forelå grunnlag for å besvare spørsmålet. Den andre halvparten besvarte delvis enig og det kan konkluderes med at raske beslutninger sto sentralt og foran veiledning. Dette i betydningen av heller raske avklaringer mer enn beslutninger, og da i dialog og prosess mellom likestilte deltakere.

Kommentar 1: 2 av 4 respondenter kommenterer og stiller spørsmål til hvorvidt det har vært veiledning i betydningen av "å gi beskjed". Det ble vektlagt at det ble gitt myndighet og at det har vært tillit til utført arbeid og, i dialog og prosess mellom likestilte deltakere.

Tabell 6.27. Svarfordeling for spørsmål nr 27 (operativt nivå). Har du en oppfatning av at det er behov for raske beslutninger kontra veiledning i privat leie av bolig og selvbosetting?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall 3	0	0	0	1	2

Svar: Det er et entydig svar på at det er behov for raske beslutninger heller enn veiledning, og fremkommer ved at 3 av 3 respondenter svarer innenfor kategorien delvis eller helt enig med overvekt på helt enig.

Spørsmålene 28, 29,30 omhandler markedskravene sett i sammenheng med tidspresset i forløpene.

Spørsmål 28 stiller spørsmål til hvorvidt krav om effektivitet var en faktor ved valgene som ble foretatt når det gjaldt ansvar og beslutningsmyndighet.

Tabell 6.28. Svarfordeling for spørsmål nr 28: Har kravet til effektivitet spilt en rolle i valg som er foretatt når det gjelder ansvar og beslutningsmyndighet?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall 3	0	0	2	2	3

Ekstern respondent besvarte ikke spørsmålet og er avkrysset for nøytral.

Kommentar 1: 6 av 7 respondenter kommenterte og reflekterte rundt hva som lå i *effektivitet* i denne sammenheng og var tydelige på at det besto av sammensatte faktorer. Videre effektivitet i forhold til hva. Videre ble det stilt spørsmål til hvorvidt det forelå et *krav*?

Svar på spørsmål nr 28: 5 av 7 respondenter svarte at de var delvis eller helt enig i at kravet til effektivitet spilte en rolle når det ble foretatt valg som gjaldt beslutningsmyndighet og ansvar.

Kommentar 2: Det fremkom tydelig at betydningen av *effektivitet* da hadde sammenheng med måloppnåelse ved antall bosatte i private utleieboliger. Videre at *kravet* ble sett i sammenheng med markedskravene.

Spørsmål 29 følger opp og har sammenheng med besvarelsene som fremkom i spørsmål 28. Dette ved at det ble stilt spørsmål til hvorvidt premissene fra privat sektor må ses i sammenheng med tidspresset i forløpene.

Tabell 6.29. Fritt oppsummerte funn fra besvarelse på spørsmål nr 29: Kan det være sammenheng mellom premissene fra privat sektor som produkteier når det gjelder krav til tidspresset i forløpene i selvbosetting og privat leie av bolig.

	Ja det er en klar sammenheng, men det er likevel solgt inn ved å imøtekomme premisser, og med en tilnærming til privat sektor sine krav. Dialog og samhandling med privat sektor og med utarbeidelse av serviceerklæring for ivaretagelse med at kommunen skal være der.
	Ja vi må være kjappe
	Ja. Administrasjonens eget forslag. Utviklet privat leie. De krever depositum som sikkerhet for boligen. Raske handlinger. Tjene penger på bolig og kan ikke vente på alt det vi skal gjøre. Det som skjer bak scenen og være kjappe. Tid- effektivitet. Forutsetning for å dette til. Hvorfor skal utleierne gå til oss når de kan leie ut til andre. Knapphetsgode. Konkurranse dyktighet viktig. Markedet og i den konkurransen med andre interessenter hvordan hevde seg – tid og effektivitet knyttet til at de skal tjene penger
	Må forholde oss til tidspresset som markedet ved huseierene, og som definerer tidspresset
	Ja. Ser markedet og tomgangstap på husleie – opplagt. Må regne med at noen leieforhold og da bosettinger går tapt. Dette som følge av tidsaspektet og kravet til raske svar og det som er nødvendig i forhold til sjekk / og kvalitetssikring med mer.
	For organisasjonen krever det raskt forløp, og organisasjons effektivitet
	Ja

Funn spørsmål 29:Oppsummert fremkom det en gjengs oppfatning at det var sammenheng mellom markedskravene og tidspresset i forløpene.

Kommentar 1: Markedskravene var fra starten møtt med tilnærming når det gjaldt å imøtekomme enkelte premisser og standardkrav. Dette gjennom dialog, og samhandling med aktører i markedet.

Spørsmål 30 stiller spørsmål om hvorvidt forløpet i selvbosetting, modell II er effektivt når det ses i sammenheng kostnaden og målet om økt, og et høyt volum på flyktninger som selv finner bolig på det private boligutleiemarkedet.

Tabell 6.30. Svarfordeling for spørsmål nr 30 Er du uenig eller enig i at forløpet i selvbosetting (modell II) er produksjonsmessig effektivt med tanke på kostnader og realisering av produksjonsmålet?

Kategori	Uenig	Enig
Antall		7

Kommentar 1: Flere stilte spørsmål til og reflekterte rundt kostnadsbegrepet og hvor dette ikke enkelt kan besvares. Hva lå i kostnader og sett i forhold til hva? Det ble tatt utgangspunkt i at målet var økt, eller et høyt volum for antall bosettinger etter denne modellen.

Svar på spørsmål nr 30: Samtlige respondenter svarte de var enige i at forløpet i selvbosetting er produksjonsmessig effektivt. Til grunn for dette lå tallet for antall bosatte etter modellen.

Spørsmål 31 stiller spørsmål om hvorvidt det forelå et politisk press for å få startet opp bosetting av flyktninger til private leieforhold.

Tabell 6.31. Svarfordeling for spørsmål nr 31: Har tidspresset til realisering fra politisk hold hatt noe å si for kravet til rask oppstart og realisering av selvbosetting og privat leie av bolig?

Kategori	Helt uenig	Delvis uenig	Nøytral	Delvis enig	Helt enig
Antall	1	1	3	1	1

Svar spørsmål 3: Besvarelsene er spredt og varierer fra helt uenig til helt enig og hvor 3 av 4 respondenter har svar nøytral.

Kommentar 1: 2 av 7 respondenter kommenterer at ja det var og er et nasjonalt politisk press. Det ble blant annet vist til at staten ved direktorat ble bedt om å rapportere iverksatte og planlagte tiltak som skal legge til rette for økt grad av selvbosetting. Det skulle rapporteres i forhold til antall kommuner som anvendte ordningen.

Spørsmål 32 etterspør sentrale suksess faktorer ved oppnåelse av ønsket mål ved planlagt endring og nytte det private boligmarkedet?

Tabell 6.32. Fritt oppsummerte funn i tabell skjema for spørsmål nr 32: Hva mener du er sentrale suksessfaktorer ved oppnåelse av ønsket mål ved planlagt endring og nytte det private boligmarkedet?

	Forankring internt er uansett en nødvendighet. Forankret på enhetsnivå -> forankret i administrasjonen. Økonomi og strategi plan. Støtte fra staben. Alt det vi gjør er forankret!! Det er grunnleggende og ikke en suksessfaktor på den måten. Men er det som prosjektet har gjort. Suksess faktor. God kontakt, og opprettelse av gode relasjoner og dialog med privat næringsliv i initiering, og oppstart fasen ved presentasjon og forespørsel om samarbeid. Hva prosjektet har gjort er suksess faktoren. Tok et år med å få etablert en sentral faktor – depositum
	Ordinært – bolig system. Tvang seg frem- modnes
	Dratt prosesser – forankringen
	Kommuneerfaringsutveksling, husbankmidler – finansiering av utprøving avordningene
	Forankringen - bevegelsen fra kommunal til privat – knutepunktet – org. ledd
	Planlagt endring. Dynamisk underveis. Struktur endring

Funn: Suksessfaktorer ble oppgitt å være det som ble gjort i prosjektet. Strategien, tilnærmingen og innholdet og som ble et produkt for inngang til boligmarkedet. Sentrale faktorer er dialog, samhandling og relasjoner. Forutsetningen som ligger til grunn for alt arbeid er forankringen og derfor ikke ansett som en suksess faktor i seg selv. Det er heller grunnlaget.

Spørsmål 33 stiller spørsmål om hva som bør videreutvikles eller eventuelt endres i implementeringen med tanke på hvordan det praktiseres i dag?

Tabell 6.33. Fritt oppsummerte funn i tabellskjema fra besvarelse av spørsmål nr 33: Hva mener du bør videreutvikles og endres i implementeringen slik det praktiseres i dag?

Hva bør videreutvikles, eller eventuelt endres i implementeringen av modell I og II
Det å få flyktningene nærmest mulig kommunen de skal bosettes i, og som for oss betyr statlig mottak med beliggenhet i kommunen.:
Det vil gi økte muligheter for bosetting til privat bolig. Nærheten til kommunen og markedet gir økt mulighet for tilgang på boliger. Økt mulighet for samspill og kan gi bedre prosesser og ikke minst tidsbesparende og bedre koordineringen inn.
Vet ikke. Selvbosetting via enheten der det i dag ligger uansett og skal ikke implementeres mer enn det - altså ikke ut i organisasjonen. Implementeres mer enn i dag, nei. Videreutvikles ja – naturlig i forhold til, at alt er bevegelig- det er bra.
Bolig dag 1 og dag 2 kan endre – ja mye kan endre det - bra det ikke er statisk.
Ja videreutvikling og bidra til enda mer eierskap utover i organisasjonen og berørte enheter.
Alle som kan bo i privat bolig SKAL / BØR det. Videre er det økonomien og det juridiske i dette.
De som av ulike årsaker har behov for oppfølging personale ikke kan bo privat til kommunal bolig
Ordningen, bør evalueres etterfulgt av analyse. Videre vil kommunene kunne lære av hverandre. Innhente kunnskap og erfaring mellom kommuner og videreutvikle sett i sammenheng med lokale forhold

Funn spørsmål 33: Både modell I og modell II er implementert ved enheten i det teamet som har det by omfattende ansvaret for boligbosetting av flyktninger. Det var ikke aktuelt med ytterligere implementering i organisasjonen som helhet. Et annet funn er synet om at det meste er bevegelig og ikke statisk. Bevegeligheten gir et godt grunnlag for videreutvikling eller nyutvikling

Spørsmål 34 etterspør hvorvidt det er overføringsverdi med tanke på andre målgrupper med behov for bistand til bolig. Det har sammenheng med kunnskapsflyt nyutvikling og organisasjonslæring.

Tabell 6.34. Fritt oppsummert funn for spørsmål nr 34: Mener du det er overføringsverdi til også andre målgrupper med behov for bistand til bolig?

Ja Kunnskap om markedet. Opparbeidede og etablerte relasjoner, og nettverk (større utleiery)Kommunen skal gå god for leietakerne.
Ja. Helse og velferds metodikken - lært seg metoden særlig i forhold til søknader om kommunal bolig – lært måten å jobbe med. Tidlig innsats – det er sentralt å komme i forkant. Få de inn i privat bolig med samme service og bistand. Dette både til den private utleiery og leietakeren.
Absolutt
Ja. Det er allerede i gang slike prosesser.
Det er en strategi å se sammenhenger og legge strategi og se innenfor like grupper og med samme premisser. Det henger sammen med andre prosjekter, og ikke bare innenfor det området som berøres her, bolig.

Funn spørsmål 34: Det var allerede iverksatt prosesser med tanke på overføringsverdien av metode I og II. Dette når det gjaldt bosetting av andre målgrupper med behov for bistand til boligfremskaffelse. Det er videre et funn at det å se sammenhenger og helheter er en strategi i seg selv innenfor de fleste områder.

6.1 Datafunn og oppsummering sett i sammenheng med forskningsspørsmålene

Her i kapittel 6.1 presenteres en oppsummering av datafunn sett i sammenheng med hvert av forskerspørsmålene. Dette legges frem ut fra metodetrianguleringen og da kvalitativ og kvantitativ metode hver for seg.

Er organisasjonen tilpasset å løse de problemene som oppstår?

Kvantitative svar

Svar knyttet til hvorvidt organisasjonene var tilpasset å løse organisatoriske utfordringer knyttet til ulike situasjonsfaktorer knyttet til tid, stress og press fremkommer i besvarelsen av spørsmål 4, 6, 7 og 8.

Det fremkom krystallklart at tid ikke var den avgjørende faktor for å etablere gode løsninger, men at det tvert imot var andre faktorer som lå til grunn for nyskaping og skreddersøm. Over halvparten krysset av for at det var ordinært å ta beslutninger innenfor få minutter hvilket også leder inn på at løsninger og beslutninger må, og tas innenfor et kort tidsintervall.

Spørsmål 8 konkluderer med at det ikke er samsvar mellom tid og hvorvidt det evnes å skape gode og fleksible oppgaveløsninger gjennom skreddersøm.

Svar på 4,6,7 og 8 har sammenheng med funn på spørsmål 2a, 2b, 3, og 5 og som presenteres i den kvalitative delen av funnene til forskerspørsmål 1.

Svar knyttet til spørsmål 11 og 12 tar opp endringspotensialet som ligger til grunn og hvorvidt det er villighet til å anvende mer tid og som gitt muligheter for å jobbe på en annen måte. Svarene viser, at respondentene oppfatter det rasjonelt og jobbe slik det gjøres i dag, men at det også var åpenhet mot å prøve ut andre måter å gjøre ting på.

Det ble ikke uttrykt behov for endringer når det gjelder gjennomføring og slutføring av oppgavene og som resulterte i måloppnåelse. Dette knyttet til tidsfaktoren og derav stress og press som fremkom fra de ulike situasjonsfaktorene og rammebetingelsene som lå i dem.

Funn fra spørsmål 13 viser hvilken type kunnskap respondentene vurderer nødvendig for å ta denne type beslutninger?

Altså summen av alt det som er lært og som fremkommer i handlingsrepertoaret og som utgjør handlingskompetanse i gitte situasjoner. Forutsatt dette innholdet svarte de ja til at de anvendte magerfølelse sett i sammenheng med kunnskap og handling sett i sammenheng med oppgaveløsning og beslutningstaking.

Gjennom svarene fremkom det hvilket kunnskapssyn som råder i virksomhetene.

Det fremkom at begge virksomhetene er fundamentert i strukturperspektivet og hvor svar viser at kvalitetssikring og eventuelle problemer blant annet ble sporet via skriftlige dokument og rapporteringer. Dette som et utgangspunkt for å initiere og søke strategier og løsninger på ulike utfordringer. Dette fremkom flere steder i undersøkelsen hvor det vises til både rapporteringer vedrørende status i både modell I og II samt ulike politiske dokumenter. Dette både gjennom både høringsnotater, og andre fremlegg som viser status eller planlagte målsettinger som er vedtatt og skal iverksettes. Videre er målstyring et virkemiddel for styring og måloppnåelse.

Spørsmål 17, 18, 22, og 23 knyttes til empiri og knyttes for så vidt til både forskerspørsmål 1, 2 og 3.

Når det gjelder hvorvidt organisasjonen er tilpasset å løse problemene som oppstår kan det knyttes til Spørsmål 17,18,22, og 23 hvor det fremkom at prosjektlederen her var gitt høy grad av medvirkning i både strategi, modell og metode utviklingen, i tillegg til operasjonaliseringen av modell I og modell II. Svar viser at det er lempet og tilrettelagt gjennom strukturendringer fra det som tradisjonelt knyttes til det tradisjonelle hierarkiet og som derav har medvirket til at organisasjonen er tilpasset å løse problemer som oppstår og da på både system og utfører nivå. Ekspertisen som drøftingspartner og beslutningstaker på overordnede problemstillinger og avsjekk medførte fleksibilitet og dynamikk i kunnskapsutveksling og læring. Ikke minst sett opp mot markedstilnærmingen og for å bidra til at organisasjonen ble i stand til å møte både ordinære og spesielle krav som sikkerhet for leieforholdet og gjennom tilrettelegging i form av servise innhold inn mot privat sektor ved boligsegmentet.

Funn fra kommentarer knyttet til spørsmål 17,18,22 og 23 sammen med funn fra intervjuene viser at det er gjennomført store endringer på systemnivå i organisasjonen for å kunne etablere modell I og II. Gjennom nært samarbeid og samhandling med utfører nivået som berører mange enheter har det munnet ut ulike tilpasninger og løsninger innenfor det som ser mulige med tanke på juridiske rammer.

Kvalitative funn

Funnene knyttet til spørsmål 2,3 og 5 der utgangspunktet var kvalitativt, har sammenheng med svar på spørsmål 4,6,7 og 8 i den kvantitative delen av undersøkelse. Funnene i den kvalitative delen av besvarelsen underbygger det som fremkom i de kvantitative funnene når det gjelder tid og stress og pressfaktorer knyttet til ulike situasjonsbeskrivelse.

Kommentarer til svar på spørsmål 8 kan vise at den avgjørende faktoren ikke var tid men i større grad jobbinnholdet, rammebetingelsene og kontekstuelle forhold og som derav la premissene for hvordan oppgaven skulle utføres.

Enkelte av oppgavene måtte løses raskt og med et visst dybdeinnhold og ved behov for mer dybdekunnskap eller opplysninger var det mulig å komme tilbake med en mer grundig fremstilling. Det fremkom også at det var fokusinnretting mot prioritering og strukturendring heller enn tid. Enkelte beslutninger ble tatt på sekunder eller få minutter uten mulighet for verken å forbedre eller justere etter beslutning var tatt.

Det var heller fokus inn mot dialog, samhandling i ulike situasjoner og kontekster som ga grunnlag gode løsninger. Når det gjaldt den politiske dimensjonen ble den betegnet som å være en kilde til ytterligere refleksjon og et grunnlag for nye tanker og løsninger. Farten og omskifteligheten i den sammenheng oppfattes heller å være en inspirasjon enn en kilde til frustrasjon og det kunne ikke spores en negativ atmosfære rundt dette tema.

Statlig nivå har slik det fremkommer oppgaver og ansvar med rammer som tilsier behov og derfor etablerte strategier og fleksible praksiser for å løse oppgaven. Dette ser ut å være hovedmomentet i størsteparten av det som preger oppgaveløsningen og tilpasningen i organisasjonen. Det fremkommer utstrakt strategiarbeid som både var preget av kodifiseringsstrategi for oppnåelse av bredde og økt antall kommuner som skal bosette flyktninger. I tillegg viser funn at organisasjon bar preg av segmentinndelinger når det kom til kommunesatsning innenfor ulike områder av oppgavene som tilligger direktoratet. Det fremkom både kodifiseringsstrategi og personaliseringsstrategi som skulle gi økning

i antall kommuner som skulle bosette samtidig med at det ble jobbet med nye problemer og utvikling av nettverk.

Dette gjenspeilte for så vidt det som ble beskrevet både preget tilnærmingen til og for gjennomføringen av jobbutførelsen og derav hvordan det ble ledet. Dette ble beskrevet en tilnærming ved høy grad av strategi og målsetting sett i sammenheng med både tilnærming og gjennomføring og da gjennom utstrakt arenaskaping for nettverkbygging og refleksiv praksis.

Svar på 4, 6, 7 og 8 har sammenheng med funn på spørsmål 2a, 2b, 3, og 5 og som presenteres i den kvalitative delen av funnene til forskerspørsmål 1.

Kvalitative funn knyttet til spørsmål 11 og 12 underbygges ved at det tillegges at organisasjonens oppgaver ble løst og enkelte oppgaver kan ikke løses på andre måter enn det som ble gjort.

I intervjuene fremkom det at det var høy grad av skreddersøm ved utviklingen av modell I. Det fremkom ved at det var gjort tilpasninger med å imøtekomme markedets standard krav og det ble etablert depositumsordning som sikkerhet for leieforholdene og videre ble det utarbeidet en service erklæring, som beskriver innholdet og forplikter i forhold til det kommunen kan bistå med.

Gjennom funnene fremkommer hvilket kunnskapssyn som er rådende i virksomhetene.

Hvorvidt virksomhetene er tilpasset å løse organisatoriske utfordringer berører også hvilket kunnskapssyn som er rådende. Det fremkommer tydelig i flere av de kvalitative funnene at det var utbredt fokus på å etablere sosiale kontekster for å få utbytte av differensiert kunnskap.

Det fremkom at det ble lagt stor vekt på arenaskaping for etablering av prosesser, dialog, samhandling, samarbeid og tverrfaglighet. Dette med sikte på både å etablere kunnskapsutveksling, kunnskapsflyt, og etablering av ny kunnskap. En av respondentene referer til "gammelkunnskap" som ikke nødvendigvis er feil men som sammen med nye praksiser kan bidra til ny kunnskap. Det ble som et eksempel ble det blant annet vist til prosessen med utviklingen av modell I og modell II og de relativt store og ulike systemiske endringene som ble igangsatt og iverksatt og som berørte for så vidt en stor del om ikke hele kommunen.

Videre fremkommer det at staten har høy grad av og for det meste virker i et miljø hvor det å skape arena for dialog og samhandling og kunnskaping for måloppnåelse var den meste fremtredende faktoren. Dette med sikte på å realisere mål gjennom kapasitetsbygging og kapasitetsutnyttelse i kommunen.

Når det gjaldt boligsegmentet og markedstilnærming ble det nevnt suksess faktorer som dialog, samhandling og kunnskap og som derigjennom førte til innpass i boligmarkedet. Dette med sikte på avtaler om å formidle deres boliger til bosetting av flyktninger via modell I. På et vis ble produktet i forhold til hva som skulle ytes av service i forløpene i tillegg til de ordinære markedskrav i dette segmentet utviklet i dialog med boligeieren. Dette kan en si strekker seg mot et prosess- og praksisperspektiv ved at produktet og leveransen ble utviklet i møte med kunden, slik Christensen 2000 beskriver det.

Er det sammenheng mellom ansvar og beslutningsmyndighet for de, som blir stresset og presset?

Kvantitative svar

Svar knyttet til spørsmål 4,6,7 og 8 viste funn knyttet til hvorvidt organisasjonene var tilpasset å løse organisatoriske utfordringer knyttet til ulike situasjonsfaktorer knyttet til tid, stress og press.

Svarene som fremkommer fra spørsmål 4,6,7 og 8 kan også konkludere med at det er samsvar mellom ansvar og beslutningsmyndighet knyttet til situasjonsfaktorene. Sammenhengen vises gjennom at ulike beslutninger tas på svært kort tid og da innenfor en ramme på få minutter.

Spørsmålene 29 og 31 omhandler markedskravene sett i sammenheng med tidspresst i forløpene og kravet til effektivitet. I første omgang handler det om i det hele tatt å få tilgang på boliger til formidling men også å få til innflytting i henhold til tidspunktet for startdato i leiekontrakten. Raske forløp. Dette ble satt i sammenheng med grad av beslutningsmyndighet og ansvar innenfor ulike områder som berører ulike deler av innholdet i modellene. Dette når det gjelder både ordinære krav ved inngåelse av leieforhold som for eksempel økonomi og det som tilligger vurderingene og beslutningene.

Det fremkom av svarene at *kravet til effektivitet - markedskravet* var en av flere faktorer og som ble sett i sammenheng med ansvar og beslutningsmyndigheten. Premissene fra privat sektor og forløpene og tallrapporter på antall bosatte etter modellene ble lagt til grunn for konklusjonen om at modellene var kostnadmessige effektive. Dette følges opp av funn fra intervjuet ved spørsmål 30

Kvalitative funn

I forhold til spørreskjema og spørsmål nr 9 fremkom hvem respondentene hadde kunnskapsflyt med. Alle med unntak av en respondent er ledere enten på strategisk eller operativt nivå. Funnene gir et tydelig bilde over hvem og på hvilket nivå det er kunnskapsflyt. Enkelte har utstrakt kunnskapsflyt i skjæringspunktet mellom politikk og kommunal administrasjon og flere er i kunnskapsflyt på statlig nasjonalt nivå. Funnene gir et tydelig bilde på hvilket nivå det er kunnskapsflyt og bredden. Det spenner fra toppledelse i kommunal politikk og på nasjonalt nivå til fagressursgrupper og saksbehandlere.

Dette funnet henger sammen med at det er personer som har høy grad av beslutningsmyndighet knyttet til sitt ansvar herunder oppgaveløsningen.

I oppgaveløsningen er det behov for ulike former for kunnskap og funn fra spørsmål 13 viser hvilken type kunnskap respondentene vurderte nødvendig for å kunne ta denne type beslutninger. Kunnskap, ansvar og beslutningsmyndighet kan si noe om hvorvidt det forefinnes kunnskapsarbeidere og om det utøves kunnskapsledelse i denne empirien.

Respondenten ble stilt spørsmål om hvorvidt de anvendte magesfølelse som kunnskapsform. Gitt at dette er all den kunnskap de besitter og som hentes frem i gitt situasjoner i ulike kontekster oppfattes det at slik kunnskap ble benyttet. Det ble anvendt ord som kunnskap som sitter i ryggmargen.

Altså summen av alt det som er lært og som fremkommer i handlingsrepertoaret og som utgjør handlingskompetanse i gitte situasjoner. Forutsatt dette innholdet svarte de ja til at de anvendte magesfølelse sett i sammenheng med kunnskap.

Funn fra spørsmål 13 viser hvilken type kunnskap respondentene vurderer nødvendig for å ta denne type beslutninger?

Premissene tilliggende markedskravene og da sett i sammenheng med ansvar og beslutningsmyndighet for de som blir stresset og presset følges opp i funn fra spørsmål 30. Dette ut fra det som fremkom svar fra spørsmål 29 og 31. Det kan oppsummert sies at det var en gjengs oppfatning om at det var en sammenheng mellom markedskravene og tidspresset i forløpene. Det ble likevel bemerket at strategien i markedstilnærmingen var å imøtekomme enkelte premisser og standardkrav og ble ivare tatt gjennom dialog og samhandling. Det ga muligheter hvor også markedet var positive og lempet på enkelte premisser og standardkrav.

Utøves det kunnskapsledelse (av kunnskapsarbeidere) i denne empirien?

Kvantitative svar

Spørsmål 17, 18, 22, og 23 knyttes til empiri og knyttes for så vidt til både forskerspørsmål 1,2 og 3.

Svarene på spørsmålene bekrefter det som fremkom i intervjudelen og blant annet fra spørsmål 19 og 20. Det ble foretatt grep som tilrettela for at prosjektlederen gjennom økt handlingsrom ble gitt økt ansvar og beslutningsmyndighet. Ikke minst tilgang til fagekspertisen for kunnskap og derigjennom ledelse. Dette fremkommer i svarene fra den kvantitative delen som omhandler empiri i modell I og II gjeldende både strategi, metode og modell utvikling og gjennom operasjonalisering av modellene.

Kvalitative funn

De kvalitative funnene viser at medarbeiderne i statlig sektor beskrives å være høyt utdannede personer som jobber autonomt. Det er relativt flat struktur internt i organisasjonen hvor dialog og samhandling for refleksiv praksis fremsettes som viktige faktorer med sikte på måloppnåelse. Dette fremkommer i funn knyttet til spørsmål 1 og 2b. Det fremkom likevel at organisasjonen er fundamentert i et strukturperspektiv med mål og resultatstyring gjennom rapporteringer og annet. Videre fremkom det gjennom intervjuene at virksomheten er hierarkisk fundamentert med dialog og samhandling på linjenivå mellom ledere i eget direktorat og i regional stat. Måloppnåelse skulle ledes ut gjennom refleksiv og dialog og samhandlingsprosesser etterfulgt av beslutninger. Dette ut fra den kunnskap hver enkelt var i besittelse av og gjennom dette å skape ny kunnskap og derigjennom grunnlag for strategier, løsninger og beslutning.

I kommunal sektor fremkom det gjennom intervjuene at det er tilrettelagt for og avgitt og i tillegg tatt myndighet og ansvar inn mot prosjektlederen. Dette fremkommer ved at respondenter på to ulike nivå har omtalt dette i intervjuene dette, og at dette ble initiert ved operativt ledelses nivå og med tilsutning fra det strategiske ledernivået. Dette skulle bidra til å oppnå gode løsninger gjennom tilgang til fagekspertisen og på mange måter det faktiske beslutningsnivået. Dette fremkom at formålet med en slik tilrettelegging var å bidra til å sikre gode løsninger og på den måten sikre oppgavegjennomføringen, og at det ville igjen være tidseffektivt. Dette fremkommer blant annet fra funn som fremkom i besvarelsen av spørsmål 19 og 20. Svarene fra den kvantitative delen av undersøkelsen

gjennom svar på spørsmål som omhandler empiri understøtter dette, og fremkommer i svar, 17, 18, 22, og 23.

Funn fra den kvantitative delen viser at det i høy grad ble tillagt operativt nivå og her ved prosjektlederen ansvar for både å initiere og etterspørre strategisk ledelses både fagekspertise og ledelse. Dette fremkom blant annet fra funn i besvarelsene av spm. 19. Ledelse sett i sammenheng med instituttets rolle og ansvar ble likevel ivaretatt gjennom innhenting av tall og rapporter. Måltall ble satt i budsjett og handlingsplan og gjennom denne forankringen og gjennom dialog og samhandling hvilket ga ledelse sikret ivaretagelse av fremdrift og innhold. Det vises til funn fra nr 19. i tillegg understøtter det som fremkom her fra kommentarer tilknyttet den kvantitative besvarelsen fra spm 17, 18, 22 og 23.

Funn fra spørsmål 13 viser hvilken type kunnskap respondentene vurderer nødvendig for å ta denne type beslutninger.

Altså summen av alt det som er lært og som fremkommer i handlingsrepertoaret og som utgjør handlingskompetanse i gitte situasjoner. Forutsatt dette innholdet svarte de ja til at de anvendte måtefølelse sett i sammenheng med kunnskap.

Drøfting og funn

Når det gjelder kunnskapssynet og funn ser vi at det er utstrakt anvendelse og retning mot det reflek-sive synet. Dette ved at det vises til arenaskaping og samspillprosesser med sikte på å forløse ulike perspektiver. Videre å utvikle og motivere medarbeidere i konteksten og på den måten skape og etablere løsninger for måloppnåelse. Dette skal bidra til ulike forståelser av et fenomen med sikte på ulike fortolkninger som kan bidra til løsninger og på den måten løse

Dette i tillegg til at det ledes og styres gjennom politiske vedtak og planer, og at det etterspørres rap-porter og status underveis i ulike prosesser. Dette viser at virksomhetene viser to trekk på samme tid når det gjelder kunnskapssyn og hvordan det både ledes og hvordan kunnskap behandles. De to perspektivene eksisterer i varierende grad side om side og i følge Christensen 2000 er ikke det pro-blematiske.

Datainnsamling og funn, positivistisk

Kvantitativ metode

Dataen i de den kvantitative delen av metoden representerer spørreskjema og 27 case.

Dette representerer den kvantitative delen av metoden som er benyttet for å gjennomføre forskningsprosjektet. I tillegg er det gjennomført intervju med et semistrukturert design og som re-presenterer den kvalitative delen av metoden

Her i denne forskningsstudien skal det ses på kunnskapsledelse under stress og press i offentlig kon-tekst. Dette forskningsprosjektet har både en deduktiv og induktiv holdning.

Problemstillingen/ forskningsspørsmålet i denne oppgaven vurderes best belyst ved casedesign og lik vektning av kvalitativ og kvantitativ datainnsamlingsmetode om hverandre, metodetriangulering.

Problemstillingens eksplorative karakter krever fleksibelt design. Casestudier innebærer å studere objektet i den virkelige sammenhengen og skal formidles ut fra et hermeneutisk ståsted, og fra informanternes, intervjuobjektet ståsted, med dennes "briller på". Den subjektive opplevelsen av forløpet og prosessen og det spesifikke ved konteksten, (virksomhetens) er det interessante og hva det søkes informasjon og dybdekunnskap om.

6.2 Case

Casestudier krever ikke et klart og definert problem og passer derfor godt til for dyptgående kunnskap kring komplekse fenomener og tar hensyn til både kontekst, historie og prosessen (Bonoma, 1985). Objektet studeres i den virkelige sammenheng hvilket skiller casestudie fra andre forskningsstudier (Jacobsen, 2005).

Casestudier er ifølge Yin, 1989 egnet ved anvendelse av åpne spørsmålsstillinger hvor forskeren ikke har behov for adferdskontroll, og fokus er nåtidsfenomen. Casebegrepet er i forskningslitteraturen anvendt som en deltakende og intensiv tilnæringsmåte til feltet (Gotvassli, 1999).

Anvendelse av case i dette studiet er hensiktsmessig med tanke på rammer og hva som skal studeres og hva det søkes å få innblikk i. Likevel påpekes det at det ikke er forefinnes en felles og klar forståelse av hva en case er, men betegnes, et studium bestående av enkeltheter, få enheter blir gjenstand for inngående studier (Andersen 1997). Det er mulig å studere både enkle case eller også "multiple cases", hvor sistnevnte kan være å foretrekke for å unngå feilkilder (Wennes, 2002).

Case og utvalg

Det overordnede forskersspørsmålet i denne studien er kunnskapsledelse under stress og press i offentlig sektor- når beslutninger i offentlig sektor må tilpasses markedskrav ved bosetting av flyktninger. Ved hjelp av 3 forskersspørsmål skal jeg finne ut om organisasjonen er tilpasset å løse de problemer som oppstår. For det andre skal jeg finne ut hvorvidt det er sammenheng mellom ansvar og myndighet mellom de som blir stresset og presset og til sist hvorvidt det utøves kunnskapsledelse i konteksten. For å finne svar på dette er det her valgt å bruke utviklingen og gjennomføringen av to ulike bosettingsmodeller knyttet til bosetting av flyktninger.

Modell I innebærer en avklart situasjon når det gjelder inngangen til bosetting i kommunen. Det foreligger en avtale og et vedtak om bosetting og hvor kommunen formidler og tildeler bolig i samhandling med private boligutleiende.

Modell II er annerledes ved at inngangen til kommunen og bosetting har som forutsetning at flyktningen selv fremskaffer bolig. Etter kvalitetssikring og aksept av bolig samt avklaring rundt andre kriterier initieres dialog med IMDI som fatter vedtak om bosetting til kommunen.

Det ble innhentet data fra empirien med totalt 27 case, som representerer henholdsvis 15 og 12 case fra hver av modell I og modell II. Hensikten med innhenting av data er å få eksplisitt kunnskap omkring de empiriske forløpene, i de to ulike modellene. Dette skal munne ut i en konklusjon hvorvidt

den ene eller andre modellen er å foretrekke fremfor den andre, når faktoren er stress og press.

Funn fra casene presenteres først for modell 1 og dernest modell II. Til sist presentere likheter og ulikheter i funnene.

Utvalget er 27 case forløp fordelt på 15 case fra modell I og 12 case fra modell II.

Funn, Case modell 1.

”Privat leie av bolig”. Utgangspunktet og starten i forløpet er at det foreligger vedtak om bosetting til kommunen. Casene er tilfeldig valgt ut innenfor porteføljen, som er bosatt etter modell I, og de ble valgt ut av andre enn forskeren.

Kategoriene det ses på følger tabell 1, om modell I og står under kapitlet vedlegg.

Nasjonalitet:

Hvorvidt det er ulikheter eller likheter i nasjonalitetsbakgrunnen for de som blir bosatt i modell I og modell II er interessant. Er det for eksempel nasjonaliteter som ikke blir bosatt i modell I men i modell II, eller motsatt.

Funn: I utvalget på 15 case forelå det 6 ulike nasjonaliteter hvor Syria er representert med flest 7 av 15 case og tilsvarte da omtrentlig halvparten av utvalget. Ved å samle de afrikanske landene, Eritrea, Sudan og Uganda tilsvarer de i sum 6 av 15 case og representerer nest flest av utvalget i casene. Deretter kommer Iran med 3 av 15 case og til sist Afghanistan med 1 av 15 case.

Alder og Kjønn:

Alder og kjønn er interessant å se på i sammenheng med hvem som blir bosatt i privat bolig og særlig når en ser det i sammenheng med modell II og hvorvidt det foreligger likheter eller forskjeller. Er det kanskje en aldersgruppe som utmerker seg innenfor den ene eller andre modellen eller er det likt?

Alder

Kommentar: I, 4 av de 15 casene ble det ikke påført alder og representerer et avvik i casene. Det velges likevel å ta med funn med hensyn til alder fra de 11 casene hvor alderen er opplyst.

Funn: Aldersmessig er majoriteten av de som ble bosatt i modell I, i alderen 20 -35 år med 8 av 15 case. Den yngste i utvalget er 21 år og den eldste er 56 år. Det er videre 2 av 15 personer i alderen 50- 60 år. Det er et interessant funn at det i utvalget ikke er representert noen i alderen, 35-50 år.

Kjønn

Når det gjelder kjønnssammensetning i de 15 casene er det 2 kvinner og 13 menn. Det er et sentralt funn og en kan stille seg spørsmålet om hvorfor det er slik.

Tid fra vedtak til faktisk bosetting i kommunen

Det foreligger mål om rask og jevn bosetting til kommunen etter vedtak om bosetting. IMDI har som overordnet mål om at bosetting til kommune skal skje innen 6 måneder etter vedtak. Det er for øvrig et mål om bosetting raskest mulig og i god tid innenfor dette intervallet. Det er sentralt i forhold til denne studien fordi det er knyttet til forløpet og tid sett i sammenheng med stress og press. Er det mer eller mindre stress i modell I sett i forhold til modell II?

Funn: Det fremkommer at det i 4 av 15 case var ventetid på mellom 5.5 og 8.0 måneder. I 11 av 15 case bosatt innenfor 4 måneder etter vedtak om bosetting til kommunen. I 6 av 15 case er det gjennomført bosetting innen 2 måneder etter vedtak. I 4 av 15 ble det bosatt under 1 måned (fra 1 dag til 23 dager) etter vedtak om bosetting.

Flyktingenes oppholdssted på tidspunktet hvor vedtaket om bosetting til kommunen ble fattet

Er det sammenhenger mellom tidsintervallet fra vedtak til bosetting knyttet til hvor personene er lokalisert før de ble bosatt? Er det heller andre faktorer som variasjoner i markedet som spiller inn?

Funn: 7 av 15 er bosatt i tidsrommet juli 2014 til og med september 2014. 5 av 15 er bosatt i tidsrommet januar til og med februar 2015.

Funn: Ut fra funnene fremkommer det ikke en rent teknisk en sammenheng mellom intervallet fra vedtak til bosetting og oppholdssted før bosetting. Oppholdssted for flere av de som er bosatt innenfor et intervall på 4 måneder har oppholdssted utenfor regionen. Det er mulig å planlegge og koordinere i modell II, og det i motsetning til i modell I. I intervjuet har derimot respondenten vektlagt nærhet til flyktingens lokalisasjon fremkommet som en viktig faktor. Det har sammenheng med markedet som ofte har standardkrav om intervju før det gis aksept for å inngå leieforhold. Nærhet vil derfor kunne åpne for å øke bosetting til privat markedet fordi det åpner for tilgang til et bredere marked.

Funn, Case modell II

”Kontrollert selvbosetting”. Inngangen og starten på et forløp inn mot bosetting er flyktingens egeninnsats i form av selvfremskaffelse av bolig, og som etter kvalitetssikring og eventuell godkjenning danner grunnlag for vedtak om bosetting.

Nasjonalitet:

Funn: I utvalget på 10 case forelå det 5 ulike nasjonaliteter hvor Syria er representert med flest hvor 6 av 10 case og tilsvarte da over halvparten av utvalget. Iran, Eritrea, Statsløse og Afghanistan er representert ved 1 case hver – altså 4 av 10 case er representert med 4 ulike nasjonaliteter.

Den mest synelige ulikheten når det sammenliknes med nasjonalitetene fra modell I er at det er færre personer representert fra de afrikanske landene. Når det gjelder personer fra Syria er de representert med flest henvendelser om bosetting til privat bolig via denne ordningen.

Alder og Kjønn

Er det ulikeheter eller likheter her sett i forhold til hvem som henvender seg for selvbosetting eller for de som bosettes etter modell I og formidles bolig fra kommunen.

Funn: Aldersmessig er majoriteten av de som henvender seg for bosetting etter modell II. 1 av 10 case er alderen 28 år og representerer den yngste i utvalget. I, 3 av 10 case er alderen 30 -35 år. I alderen 35 – 50 år er representert med 4 av 10 case. I, 2 av 10 case er personene over 50 år. I 6 av 10 case er altså utvalget fra 35 år og over 50 år. Det er videre 2 av 15 personer i alderen 50- 60 år. Den yngste i utvalget er 28 år og den eldste er 52 år.

Det er et interessant funn her at det i utvalget her er motsatt for modell I og en overvekt av henvendelser fra personer i i alderen, 35-50 år.

I 1 av 10 case er det 1 kvinne og som også representerer den yngste i utvalget.

Tid fra vedtak til faktisk bosetting i kommunen

Funn: Det fremkommer at det i 7 av 10 case ble fattet en beslutning på henvendelsen innen 3 dager. I 3 av 10 case ble det fattet en beslutning på mellom 5 og 23 dager. Vedtak om bosetting til kommunen avtales samtidig og effektueres noe i etterkant. Dokumenter hentes fysisk av kommunen etter en eventuell bosetting.

Flyktingenes oppholdssted på tidspunktet hvor vedtaket om bosetting til kommunen ble fattet

Hvor i landet er de som henvender seg for selvbosetting lokalisert? Er det flest henvendelser utenfor eller innenfor regionene og er det enkelte som utmerker seg?

Funn: 5 av 10 henvendelser har opphold i region Midt og den andre halvparten er lokalisert utenfor regionen. Av de som er lokalisert utenfor regionen har 4 av 5 opphold i region Nord og 1 av 5 er lokalisert i region Vest.

Realiserte case:

Beslutning på henvendelser og antall bosettinger er langt fra i samsvar slik det fremkommer i tallmaterialet fra casene.

Funn: I 3 av 10 case er henvendelsen ført frem til faktisk bosetting i kommunen og alle var lokalisert i region Midt ved henvendelse. I dette tilfellet er det flere enn 3 personer som ble bosatt fordi det ene caset representerte en familie bestående av 5 personer og antall bosatte kom opp i 7 personer.

I de 3 gjennomførte bosettingene ble det effektivt innflytting i fra 2-14 dager etter beslutning og tilsagn om bosetting til kommunen. Altså tidsintervallet fra henvendelse til faktisk innflytting var fra 5 - 19 dager.

Det betyr at alle kriterier gjeldende oppholdsstatus, forhold kring boligen og kostnad samt koordinering av bosetting med statlig mottak for flyktninger, flyktningen, og interne rutiner og forberedelse til andre kommunale enheter er gjort innenfor dette tidsrommet.

Forvaltningsmessige nødvendigheter kommer på etterskudd og må tas etter bosetting. Dette gjelder innregistreringer i ulike IT-systemer, folkeregistrering etc. Det påpekes at dette gjelder flere enheter i kommunen fordi de ikke har tilgang på opplysninger som ennå ikke er kommunen i hende.

Bolig

I de casene som har ført frem til bosetting er boligene av ulike størrelse. Det er 1 familiebolig, 1 er i kollektiv og består av 1 rom og deling av andre fasiliteter, og i den tredje fremkommer det ikke størrelse, men hvor kostnaden på kr 7 500,- pr måned inkludert strøm indikerer, at det er en bolig bestående av enten 2 rom med eller uten soverom og da altså en hybel leilighet eller en mindre leilighet med soverom.

Forhandling med markedet:

Det fremkommer av tallmaterialet at kommunen har vært en aktiv deltaker i prosessen inn mot utleier når det gjelder prisfastsetting av leieobjektet. Dette fremkommer ved at prisen som ble krevd var kr 14 000,- pr måned eksklusiv strøm, og etter forhandling ble satt til kr 13 000,- per måned inklusiv strøm.

Nasjonalitet

Nasjonaliteten til de casene som førte frem til bosetting er, Syria, Afghanistan og Iran.

Ikke realiserte case

Funn: 7 av 10 case førte ikke frem til bosetting og det har sammenheng med kriteriene og kvalitets-sikring.

Bolig

I 1 av 10 er boenheten ikke byggesaksgodkjent for boligformål.

I 1 av 10 er årsaken at boligen har for høy kostnad i tillegg til at den er for liten til å kunne huse familien, som det er søkt familiegjennforening med.

I 4 av 10 er årsaken at boligen er for liten til å romme familien det er søkt familiegjennforening med.

Altså totalt er det i 5 av 10 case for liten bolig til å kunne huse familien det er søkt gjenforening med.

I 4 av 5 case fremkommer det at boligen det er søkt om godkjenning for er av typen kollektiv og da altså et rom hvor andre fasiliteter deles med andre beboere i boenheten.

Lokalisasjon ved henvendelse:

I 1 av 10 case er avslått med bakgrunn i en innstramming i forhold til ikke å ha tilhørighet til regionen. Dette etter innstramming av kriterier. Det fremkommer av materialet at boligen besto av 1 rom i kollektiv og at det var søkt familiegjenforening og derav ikke kunne ha huset hele familien. Således ville denne uansett ikke blitt godkjent dersom den hadde hatt lokalisasjon innenfor regionen.

Funn og eventuelt konklusjon

Privat leie kan gå over lenger tid og det gir grunnlag for mer planlagt bosetting og forløp.

6.3 Oppsummering av funn knyttet til 27 case

Modell 1

Hovedfunnet er at det er relativ kort tid for bosetting fra vedtak om opphold til faktisk bosetting i formidlet bolig. Det kan ved tilgang på boliger gi et raskt forløp med nedadgående tidsforløp på 3 dager. Ved redusert tilgang eller det tilligger andre faktorer som medfører at det ikke blir bosetting tar det lenger tid og hvor funn tyder på at enkelte av ulike årsaker har ventet lenge og det vises til en øvre ventetid på 8 måneder.

Det foreligger vedtak om bosetting til kommunen og flyktningen er således kjent ut fra skriftlige dokumenter og det kan planlegges forløp i samhandling og prosess med de ulike aktørene som er involvert både internt i kommunen og eksternt.

Kjønns sammensetningen viser at det er flere menn enn kvinner som bosettes hvilket kan ha sammenheng med faktorer som ikke kan ses i sammenheng med modellen som sådan.

Alders sammensetningen er i majoritet personer mellom 20- 35 år og den eldste er 56 år, og den yngste 21 år. Interessant er det at det ikke er personer representert i alderen 35 -50 år.

Nasjonaliteten som peker seg ut av totalt 6 er overvekt av bosetting av personer fra Syria med 6 av 15 case. Videre viser funn at 3 av 15 er personer fra afrikanske land.

Når det gjelder oppholdssted før bosetting viser dette at flere har opphold utenfor regionen ved inn- gang til bosetting etter modell I. Det fremkommer dog svar/funn fra en respondent at det er en kompleksitet i jobbutførelsen som var utfordrende å håndtere ved koordinering av forløpene knyttet til oppholdssted før bosetting. Funn viser en klar sammenheng mellom stresset og presset og kompleksiteten ved planlegging og koordinering knyttet til dette. Med tanke på forløpet og innholdet første ankomstdag, og som er vist tidligere er det samsvar mellom behovet for tid for å få kabalen til å gå opp første dag.

Med tanke på målsetting og realisering som her er antall bosettinger i privat bolig og etter denne modellen er måloppnåelse 12 av 15 case. Det kan ha sammenheng med at boligtildeling og person ses i sammenheng og det er mulig å se etter boligtype som passer bedre sett i sammenheng med både utleieren og leietakers behov. Dette kan også forklare at noen venter lenger enn andre – fordi det gjøres vurderinger og tildelingen ut fra informasjon om personen, og derav kan tilpasse utleiers prefe-

ranser med tanke på sammensetning av bolig og bomiljø for øvrig. Det kan være så enkelt som at det passer bedre med en eldre eller yngre kvinne eller mann knyttet til studentmiljø eller ikke.

Modell II

Hovedfunnet i de 10 casene som representerer modell II er at det er relativt kort tid fra henvendelse til beslutning om hvorvidt bosetting kan realiseres, og da sett i sammenheng med kvalitetskrav. Det er fattet beslutning innen 3 dager i 7 av 10 case og i de resterende 3 casene ble det fattet en beslutning i et tidsrom mellom 5-23 dager.

Vedtak om bosetting avtales mer eller mindre samtidig med at kommunen beslutter tilsagn om bosetting og med effektivering av vedtak i etterkant. Med bakgrunn i tidspress for registrering og distribusjon av dokumenter hentes dokumentene fysisk av kommunen hos direktoratet.

Det er flere menn enn kvinner som henvender seg for selvbosetting gjennom selv å ha fremskaffet privat utleie bolig. Dette kan ha sammenheng med faktorer som ikke kan ses i sammenheng med modellen som sådan.

Alderssammensetningen er i majoritet personer mellom 35 år og over 50 år og den eldste er 52 og den yngste 28 år.

Interessant er det at det motsatt fra i modell I er hovedvekt på personer representert i alderen 35 -50 år.

Den er en kvinne i uvalget og som også representerer den yngste i utvalget.

Det er 5 ulike nasjonaliteter i utvalget og hvor Syria peker seg ut med 6 av 10 case ut fra utvalget. De resterende 4 av 10 casene representerte 4 ulike nasjonaliteter og den mest fremtredende forskjellen fra modell I er at det er færre case med nasjonalitet fra de afrikanske landene. Det er færre case i dette utvalget hvilket kan ha en sammenheng.

Når det gjelder oppholdssted før bosetting viser dette at halvparten, i 5 av 10 case, hadde opphold utenfor regionen ved henvendelse. Majoriteten av disse var tilhørende region Nord og en med tilhørighet til region Vest. Den andre halvparten hadde tilhørighet til regionen kommunen er innenfor, Region Midt.

Av de 10 casene førte 3 frem til bosetting og alle hadde tilhørighet til region Midt. Innflyttingen ble gjennomført i fra 2-14 dager etter beslutning om bosetting var foretatt, og da altså totalt fra 5-19 dager fra henvendelse til bosetting til bolig.

Boligene som ble godkjent og som det ble bosatt til gjennom modell II innehadde varierte størrelser. Den ene var en familiebolig og det fremkom at kommunen i dette tilfellet forhandlet ned prisen fra 14 000,- eksklusiv strøm til kr 13 000,- inklusiv strøm.

Casene som ikke ble realisert og således ikke førte frem til bosetting hadde sammenheng med kriteriene og kvalitetssikringen. Dette representerte 7 av 10 case hvor hovedårsaken lå i bolig størrelsen som ikke sto i samsvar med antall familiemedlemmer det var søkt gjenforening med. Boligene var i hovedsak bestående av 1 rom i kollektiv hvor det deles bad, kjøkken etc. med andre beboere. Ellers var den ene boligen ikke byggesaksgodkjent og en annen var for kostbar.

Konklusjon funn fra case modell I og II

Funnene fra casene viser at modell I, privat leie av bolig gir grunnlag for en mer planlagt forberedelse og prosess både forvaltningsmessig og ikke minst i forløpet. Alle case i privat leie realiseres og årsak til tidsintervallet på ventetid på bosetting til privat bolig kan ha mange og varierte årsaksforhold. I modell II viser funn at det er overvekt av boliger som i et langtidsperspektiv kan omtales å være av midlertidig karakter, 1 rom. Av utvalget ble et mindretall realisert.

Intervju

Intervju velges fremfor observasjon fordi sistnevnte rent tidsmessig ikke tillater dette og sikkert er det heller ikke at det oppleves å være stress og press til enhver tid. I denne eksplorative delen av oppgaven er det sentralt å få tak på hva informantene legger i ulike begreper og hvordan det inngår i praksis. Det blir viktig å forstå prosessen og det finnes lite dokumentert kunnskap kring fenomenet og i følge Sykes, 1990 er det da hensiktsmessig med casedesign og data innsamlingsmetode med intervju i tilhørende kontekst (Hartely, 1994).

Enhver organisasjon innehar stort sett mengder av uttrykt teori som offisielle plandokumenter, lederavtaler, rutiner med mer. Dette hevdes å være faktum i offentlig sektor. Hvordan dette fungerer i praksis er ikke nødvendigvis kongruent med praksis (bruksteori). Er det stress og press, ledelse, prosess, utvikling, innovasjon, etc.?

Målet er å komme nærmest mulig praksis og bruksteorien, hva som faktisk gjøres. Dette kan gjennomføres ved å kartlegge og få forklaringer, bakgrunnskunnskap ifht. foretatte valg.

Et kvalitativt intervju bør ifølge Jacobsen, 2005 ikke være uten struktur og med utforming av intervjuguide, hvilket gir oversikt og innhold av ulike tema en skal innom.

Det er i denne oppgaven valgt å anvende semi-strukturert intervju med intervjumal hvilket vil bidra til kunnskap om hvorvidt uttrykte teorier og bruksteorier henger sammen i organisasjonen. Argyris og Schön, 1978, sier mennesker innehar to sett med handlingsteorier og at det er forskjell på det vi sier (uttrykt teori) og hva vi gjør (bruksteori).

Intervjuguiden har innhold av både åpne og mer lukkede spørsmål med og uten svarkategorier. Åpne spørsmål sammen med grad av mindre struktur muliggjør oppfølgingsspørsmål, eksemplifisering, og utforskning. Det er altså ikke "fri flyt" i intervjuguiden, men på enkelte spørsmål hvilket munner ut fra et positivistisk perspektiv og tilnærming. Dette for å se etter mønstre som kan være generelle. Det vil kunne styrke eventuelle funn underbygget med enkeltspørsmål formulert med den hensikt å stimulere til "fri flyt" og legge til dybde fortelling, hvilket innebærer en hermeneutisk tilnærming.

På hvilket nivå intervjueren skulle være deltakende/ aktiv, i forhold konversasjon var ikke klart definert på forhånd, og heller åpent for ikke å låse seg og heller "føle seg på".

Intervjuene utviklet seg til interaktive konversasjoner med spørsmål fra intervjuobjektene hvor intervjueren intuitivt valgte å investere i egen identitet, erfaring og synspunkter. Forholdet mellom intervjueren og intervjuobjektene er i tre av intervjuene på to ulike nivå jfr. tonivåmodellen og følgende rent teknisk hierarkistisk ulik. De andre tre intervjuene er på samme nivå hvor to, hierarkistisk er "over og en under" når det gjelder posisjon. Ekstern respondent er hierarkistisk "over", i posisjon og rolle. Opplevelsen i intervjurollen, i konteksten opplevdes, "non hierarchial".

Det faktum at det er her forskes i egen organisasjon, og innenfor kjent fagområdet oppfattes muligens å ha relevans for aksept og innpass for gjennomføring av studien. Ekstern respondent var "kjent" i den forstand at denne tidligere har vært leder i kommunen og pr i dag innehar en sentral lederstilling, rolle innenfor fagområde og derav en samarbeidspartner.

Nilsen og Repstad understreker, at aksept ikke må undervurderes og følgelig avgjørende for om studien kan gjennomføres. Casets egnethet ses ut fra problemstillingen hvilket avhenger av hvorvidt forskeren evner å komme på innsiden og helst med flere innganger. I casestudier er intervjuet den viktigste kilden til data selv om kombinasjonsmulighetene er flere, (Yin 1989).

Naturlig konversasjon i forskningsøyemed har i følge Denny, 1978 både fordeler og ulemper hvor konversasjon i en intervjustil er en ferdighet som bør læres fordi hensikten med forskning er annerledes.

Ifølge Rubin og Rubin, (1995) er det i forskning behov for mer detaljer på færre tema enn det som er ordinært i en konversasjon. Videre har intervjueren foretatt valg av tema, etterspurt intervju og analysert og forfattet studien.

Respondenter

Utvalget i strategisk ledelse er tre respondenter hvilket ga seg selv med tanke på fenomenet som skal utforskes. Informantene ble forespurt om deltakelse ved personlig forespørsel med unntak av en hvor forespørsel invitasjon ble sendt på kalender etter ikke å ha oppnådd kontakt med hverandre på telefon.

Designvalget innebærer å gå inn på to ulike nivåer i organisasjonen med muligens få informanter (med bakgrunn i strukturelle årsaker og jobbdesignet ga dette for så vidt seg selv). Videre å styrke funn ved kvantitativ metode ved å anvende svaralternativer for kategorisering i intervjuet og i tillegg 27 case med skjema for kategorisering.

Utvalget/ informantene

Innhold i masterskisse og avklaring kring studien og forespørsel internt i TK og aksept for gjennomføring av studien er muntlig gjennomført. Dette via muntlig kommunikasjon med rådgivere innen virksomhetsområdene Helse- og velferd samt Organisasjon.

Utvalget er syv intervjuobjekter/ informanter hvor seks er ansatt i kommunen, og en ekstern fra statlig sektor hvor sistnevnte har bakgrunn som leder i kommunal sektor, innenfor området det forskes på.

Tre av de interne informantene er tilhørende strategisk ledelse og har ulike funksjoner. To av dem kan betegnes som fagekspert innenfor sine områder med tidvis sammenvevde, til dels overlappende fagområder, praksiser. Dette med bakgrunn i helhetsperspektivet og at alt virker inn og har en sammenheng, slik det forstås. På operativt nivå er informantene fordelt på to enhetsledere hvorav den ene for så vidt har to arbeidsgivere, fylket og kommunen, og som på intervjudispunktet innehadde en annen stilling. En informant er på operativt nivå saksbehandler, og drifter prosessen inn mot privat leie og i særdeleshet selvbosetting, modell I, dog det er noe overlappende praksiser mellom modell I og II (privat leie). Utvalget i forhold til operativt nivå med en saksbehandler er muligens noe magert. Det følger av teamets sammensatte og sammenvevde oppgaver og ansvar med vurdert behov for avgrensede arbeidsområder, spesialisering.

7 Analyse og drøfting av datafunn

Denne delen av oppgaven omhandler analyse av data fra funnene fra de 27 casene, 15 (modell I) + 12 (modell II) casene analyseres, drøftes og ses i sammenheng med funnene fra intervjuene, som fundamentet og rammen i konteksten. Metodisk er oppgaven relativt deduktiv med svaralternativer/kategorier, men med intervjuer som vil belyse og gi nyanser og dybde.

Det søkes å finne svar på hvorvidt det utøves kunnskapsledelse og hvorvidt det er stress og press i denne konteksten, offentlig sektor i de konkrete forløpene av privat bosetting av flyktninger.

Videre se om den ene modellen er bedre enn den andre, eller best egnet med tanke på reduisering av stress og press. Dette når en tar i betraktning ulike kriterier, variabler og kompleksiteten i kommunikasjon og ikke minst markedsvariabelen, og kostnader knyttet til leieobjektene.

Forskerspørsmålene vil bidra til belyse den overordnede problemstillingen:

Kunnskapsledelse under stress og press - når beslutninger i offentlig sektor må tilpasses markedskrav ved bosetting av flyktninger

- 1) Er organisasjonen tilpasset å løse de problemer som oppstår?
- 2) Er det til en viss grad sammenheng mellom ansvar og myndighet for de som blir stresset og presset?
- 3) Utøves kunnskapsledelse (av kunnskapsarbeidere) i denne konteksten?

Organisatorisk kontekst

Kunnskapsledelse under stress og press - når beslutninger i offentlig sektor må tilpasses markedskrav ved bosetting av flyktninger

Den offentlige konteksten har helt klart og naturlig nok sine rammer med lovpålagte oppgaver, statlig styring, forvaltningsmyndighet, øremerkede midler og politiske føringer. Betyr og medfører dette at offentlig konteksten er begrenset med hensyn til utførelse av kunnskapsarbeid av kunnskapsarbeidere og er det kunnskapsledelse? Er det mulig med en balansegang mellom styring og autonomi i den hensikt å unngå reduksjon av handlingsrommet kunnskapsarbeideren befinner seg i, ved at jobbutførelsen er konteksten offentlig sektor?

Kunnskapssynet i en offentlig virksomhet er hierarkisk og strukturelt fundamentert, men hvor det her kan sies at det er en refleksiv holdning til kunnskap og at det på alle nivå helhetlig strekkes mot prosess og praksisperspektivet. Dette fremkommer ved dialog og samhandling med markedet for å utvikle "kommunens tilbud/produkt" som et ledd i få tilgang på deres produkt.

Det er uttalt klare mål for realisering og som nevnt tidligere er måltall nedfelt i handlings- og økonomiplanen 2015-2018, budsjett 2015. Målene er for så vidt i samsvar med de signaler operativt nivå har gitt er mulig å strekke seg etter med åpenhet om at det er mulig å ekspandere ytterligere. Dette er forankret på alle nivå slik det oppfattes, både politisk og administrativt. Dette er slik det oppfattes ikke i samsvar med det Christensen et. al 2004 beskriver om at offentlig sektor ofte preges av uklare

mål og med behov for sterkere samarbeid mellom politisk og administrativ ledelse, eller er det et resultat av at det er et sterkt samarbeid.

Funnene tilsier at det organisatorisk er gjort relativt høy grad av tilpasning ved at det er gitt myndighet, og ansvar i utvikling av strategi, utvikling av modell og metode samt operasjonalisering av modell I og II. I tillegg påpekes det at det er tatt myndighet som ikke er stoppet men heller bifalt. Respondentene tillegger at det ikke blir riktig å anvende ordet deltakelse, men oppsummert heller en sentral rolle, myndighet og tillit i arbeidet. Det funnet kan knyttes opp mot at det er samsvar mellom kunnskapsarbeiderens behov for autonomi i jobbutførelsen slik den defineres av Davenport, 2005.

Det oppfattes at offentlig kontekst har et rammeverk det er nødvendig å forholde seg til, men slik er det vel innenfor de fleste virksomheter enten de er offentlige eller privat. Funnene tyder på at det på bakgrunn av jobbinholdet, og jobbutførelsen er gitt stor grad av handlingsrom hvor organisasjonen har tilpasset dette. Ut fra de strukturene som fremkommer kan det tyde på at behovet for å strukturere og samhandle i utførelsen av arbeidet med flyktingarbeidet og inn mot forløpet i modell I og II er godt tilpasset. Det kan se ut til at organisasjonens behov har ført til utvikling og utnyttelse av kunnskap og oppfattes sett i sammenheng med effektivitet og lønnsomhet slik Lines, 2006 kobler dette sammen. Det oppfattes å være samsvar mellom bruks og handlingsteorier jfr. Argyris og Schön, 1978.

Funnene tyder på at det er kort vei mellom prosjektleder og strategisk ledelse til ekspertisen og at organisasjonen har løst dette ved tilpasning. Samtidig er det i tillegg gjennomført større forvaltningsmessige tilpasninger, og etablert nye ordninger og dertil systemer. Det kan tolkes dit hen, at det er gjort tilpasninger som har bidratt til en bedre helhetsforståelse begge veier og muliggjort realisering av modell I og II. Funnene viser at det i stor grad åpnet for andre adgangs og deltakermønstre enn det som oppfattes innenfor teorien, byråkratiet. Dette slik Elkjær, 2005 beskriver som gunstig.

Dette kan som enkelte av informantene var inne på gi uklare rolle- og ansvarsforhold samt forskyvninger i forhold til maktstrukturer etc. Skifte av perspektiv kan ifølge Lester, Piore og Malek 1998 innebære forskyvning av makt og status og kan således være vanskelig for mange ansatte og ledere fordi det er utfordrende å se det kan være fordelaktig.

Modellene har medført til dels drastiske endringer i forløpene med en forløpshastighet som har gått fra 21 > 1-3 dager. Endringen og den organisatoriske tilpasningen her kommer i utgangspunktet fordi det er eksterne faktorer som markedstilpasningen, som bidrar til dette. Ifølge Roos et. al, 2005 er det ofte eksterne faktorer som muligens påvirker en virksomhet.

Når offentlig sektor møter marked og til dels ikke-profesjonelle aktører, samt et stadig skiftende press fra omgivelsene kan det oppfattes et krysspress. Dette gjelder særlig for operatør i forløpet som skal forholde seg til personen, hjelpere, utleiende og kommunen både innenfor og utenfor enhet i tillegg til statlig nivå, direktoratet og samtidig koordinere forløpet inn i løpet av relativt kort tid. Dette hevdes å være komplekst og utfordrende å rutinisere og kodifisere innholdet i hva som aksepteres og da ikke med tanke på kostnaden for leieforholdet. Det fanger ikke opp endringer i forhold til pris og etterspørsel og det er derfor nødvendig å være "på markedet". Kodifisering kan derfor slik det oppfattes bare til en viss grad å bidra med en ramme eller grense fordi slik Hansen, Nohira og Tirenly (1999), sier egner ikke kodifisering seg ved ny informasjon og endringer i markedet.

Kunnskapsledelse

Virksomhetens kunnskapssyn er utvilsomt strukturell med målstyring. Det oppfattes å være økende grad av inngang til det praksis- og prosessuelt baserte kunnskapssynet, dette ved funnene her hvor det er tilrettelagt og gitt høy grad av medvirkning. Videre er det gjennomført tiltak som STYRK og faste møte mellom enhetslederne og stab – på tvers av virksomhetsområder.

Kunnskapsarbeidere er i følge Scarborough og Swan 2009 selvgående med høy forventning om autonomi i jobbutførelsen og med mulighet for jobbutvikling. Båndene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker svekkes dersom virksomheten ikke tydeliggjør hva som er tenkt videre i forhold til utvikling (Capelli, 2008). Capelli begrunner dette med at folk er så opptatt av selvutvikling at det har sammenheng med utfordringer og utvikling på jobb. Det kan medføre at arbeidstakere slutter og virksomheten taper kunnskap.

Å omgjøre kunnskap til et fortrinn ved at det er levende og voksende og således oppnår fortinn ved å generere kunnskap samt ved tilgjengeliggjøring – oppnår fortrinn i konkurranse med andre. Dette slik det fremkommer her.

Kunnskapsledelse er eksplisitte strategier, verktøy, og praksiser som ledere benytter seg av for å gjøre kunnskap til virksomhetens ressurs (Scarborough og Swan, 2009). Funnene tyder på at det helt klart er kunnskapsledelse slik det defineres av, Newell et al. Det er lagt til rette for dette ved gitt handlingsrom – myndighet og ansvar samt tillatt at det er tatt myndighet. Dette har bidratt til å gjøre organisasjonen mellom nivåene kortere og bidratt til muligheter for kunnskapsutvikling, kunnskaping. Det som er beskrevet ovenfor i funnene tilsier at det kan plasseres her. Kunnskapsledelse omhandler her strategier, verktøyer og praksiser for å medvirke til at kunnskap blir en ressurs.

Inn mot markedet og i forløpene er det få personer som jobber og det krevet møteplasser for å lære, og utveksle kunnskap om det skiftende variable markedet. Det kan bidra til at det er utfordrende med kunnskapsdeling og erfaringsutveksling – refleksjon. Rullering av oppgaver i teamet og tilstedeværelse kan således bli sentralt dersom markedsvariablene og beslutning vurdering på videre tilnærming og løpende strategi tilnærming samt justeringer, og tilpasning internt. Ledelse.

Det oppfattes ut fra funnene og ved beskrivelse av arbeidsinnhold at det fra strategisk og politisk ledelse er vektlagt mer styring. Dette samsvarer med det Røvik, 2007 betegner som en tilbakevending til økt vektlegging av styring enn på ledelse. Samtidig oppfattes det at det vektlegges ferdigheter som tekniske, interpersonlige og konsptuelle ferdigheter slik det beskrives av Yukl, 1989. Funnene tyder videre på at det i toppledelsen er økt vektlegging på praksisperspektivet ved økt fokus på og tilrettelegging for å skape sosiale kontekster. Videre kan det tolkes dit hen at forankringen og fokus på akkurat dette bidrar til kunnskapsaktivister, men samtidig er tidsfaktoren og prioriteringen av ressurs muligens så beinhard at annet arbeid prioriteres. Markedsvariablene og tidsfaktoren er også muligens en hindring for nok tid til erfaring og kunnskapsutveksling. Det kan medføre at man ikke henger med på markedssvingningene.

Slik det fremkommer av funnene vurderes det slik at kunnskapspyramiden er snudd på slik Jensen, 2008 vurderer hensiktsmessig, slik at ansatte tettest på markedet og brukere er med på utforming av strategien. Det kan se ut til at virksomheten her har endret seg jfr. det som oppfattes ordinært innenfor offentlig sektor rent generelt slik det oppfattes beskrevet i teorien. Dette bekreftes ut fra funnene og understøttes ved intervju hvor det beskrives å være lagt til rette for og gitt handlingsrom og myndighet med tilhørende ansvar over på operativt nivå og her ved prosjektlederen.

Det er dog slik det oppfattes vektlagt at virksomheten vektlegger innhenting av tall, rapporter for analyse for videre planlegging. Cohen og Levinthal, 1996 oppfattes dit hen at det vil kunne gi et stort utbytte.

Funnene understøtter at ledelsen innehar tro på at operativt nivå evner å tenke strategisk og at dette har gitt et godt grunnlag for at den er i samsvar med den reelle arbeidshverdagen. Valgene som er gjort her jfr. funn har muligens bidratt til et bredt og tverrfaglig "blikk" som kan ha bidratt til avdekking av svakheter, og at kritiske områder er identifisert. Rohlin, Skærvad og Nilsson, 1994 beskriver dette som nytten ved å koble på / inkludere av medarbeidere.

Statlig nivå's beskrivelse av utdanningsnivå og jobbinnhold kan sies sin helhet å komme innunder en kunnskapsintensiv organisasjon hvor de i team kommer frem til / drøfter seg frem til gode løsninger i fellesskap. Medarbeiderne beskrives å ha høy utdanning og i stor grad å være selvgående.

Markedet endrer seg stadig og påvirker tilgangen og realiseringen av både modell I og modell II hvor tidsfaktoren og krysspresset i henvendelsene særlig kommer til syne i modell II. Det fremkommer i casene. Utfordringer med hensyn til kommunikasjon, og systemforståelsen flyktninger har – naturlig nok kommer til syne i casene med at det er flere som ikke realiseres og at mange henvendelser ikke blir noe av i modell II. Sett opp mot modell II vil "alle" de realiseres fordi det gjøres tilpasninger og boligtildelinger hvor flere faktorer er avklart på forhånd. Videre er det mulig i større grad å tilpasse utleieres preferanser i forhold til konkret objekt sett opp mot de som er søkt ut for bosetting og tildeling av bolig.

Jensen 2004 påpeker at suksess avhenger av å besitte et skarpt blikk på utvikling innen brukermønstre og i endringstakten på teknologi, og det stiller igjen krav til både kunnskapstype og kunnskapsnivå. Skiftene endringer krever i følge Jensen 2008 et høyere utdanningsnivå og en annen ledelse fordi kunnskap jevnt og trutt må fremskaffes og utvikles.

Kunnskap og læring

Organisatorisk kontekst er stor og ekspertene innehar et bredt ansvarsområde, og har muligens utfordringer med å holde oversikt over det som skjer. Det er slik det oppfattes lagt opp til mulighet for direkte linje og hvor der erfaringsmessig blir initiert prosesser for innhenting og erfaringsutveksling men at ansvaret for dette legges på operativt nivå, prosjektleder, ta kontakt for bistand, og råd. Det er slik det oppfattes en form for etablert mekanisme som kan sies til en viss grad å fange opp erfaringer og kunnskap og at dette ivaretar en form for forutsetningen for suksess (Jensen 2009). Det er vektlagt at det ikke skal være kontroll på et vis, men gjennom rapporteringer og kvalitetssikring er kontroll synlig og virksomheten viser for så vidt to trekk på samme tid slik Christensen 2000 viser til og fremhever slik det oppfattes ikke til å være problematisk.

Det er lagt opp til kort vei i organisasjonen, strategisk ledelse/ fagekspertisen og prosjektleder. Bevissthet kring deres besittelse av kunnskap, erfaringsgrunnlag som bidrar til et handlingsrepertoar de muligens ikke selv er bevisst og kan uttrykke før i den aktuelle situasjonen er der i den aktuelle konteksten, og muligens har utfordringer med å uttrykke og derav snakker vi om kunnskaping. Det leder inn på Polyani og kunnskap som er vanskelig å begrepssette, og som er summen av de erfaringer som utgjør handlingsrepertoaret i gitte situasjoner og kontekster. Den kunnskapen som refereres til som å sitte i ryggmargen, eller magefølelsen.

Dette er for så vidt en tilrettelegging av og derav endringer gjennom organisatoriske og ledelsesmessige løsninger, incentiver og anerkjennelse og jobbdesign som kan virke motivasjonsfremmende og som igjen kan ha bidratt til innovasjon og verdiskapning i organisasjonen, fordi som Lines 2011 fremsetter omhandler ledelse av kunnskapsarbeidere hvordan ledere gjennom beslutninger, prosessutforming og adferd enten bidrar til å øke eller skade motivasjonen og dermed også verdiskapningen for virksomheten.

Dette viser at det er selvledelse gjennom kunnskapsledelse og for så vidt kan det sies å være mer ledelse i dette slik Hillestad referer til at kreves.

8 Konklusjoner

Konklusjon på forskerspørsmål 1 om hvorvidt organisasjonen tilpasset å løse de utfordringer som oppstår er at det er tilrettelagt for å løse problemer som oppstår.

Konklusjonen er at det gjennom tillit og avgitt og tatt myndighet er gitt handlingsrom og derigjennom foretatt forskyvning av maktstrukturer, og at det er tilrettelagt for å løse problemer som oppstår. Dette jfr. Lester, Piore og Malek 1998.

Det kan konkluderes med at det gjennom bevisste organisatoriske og ledelsesmessige endringer her har vært en omlegging av strukturer, incentiver, belønninger og anerkjennelse gjennom et jobbdesign som har bidratt til økt motivasjonsnivå. Avhengigheten av organisasjonen for å prestere er fremtredende med bakgrunn i at det sannsynligvis er avhengighet til det strategiske ledelsesnivået for prestasjon og utvikling jfr. Lines 2011 som har vært avgjørende for prestasjonen om definisjonen av kunnskapsarbeideren legges til grunn. Dette støttes av Brown og Duguid, 1996 som hevder at kunnskapsarbeidere har behov for å arbeide og lære av andre medlemmer innenfor samme profesjon, og som her er representert ved ekspertene i stab.

Konklusjon på forskerspørsmål 2 om hvorvidt det er sammenheng mellom ansvar og beslutningsmyndighet for de som blir stresset og presset er at det var sammenheng mellom disse faktorene.

Det kan konkluderes med at det er beslutningsmyndighet og tilhørende ansvar både gjennom ledelse av forløpene og mulighet for direkte kommunikasjon og raske justeringer. Dette gjennom strukturerendringer slik det beskrives av Lines 2011 og da med sikte på engasjementet i oppgaven og i hvilken grad og da styrken i engasjementet fremtrer i aktiviteten.

Konklusjon på forskerspørsmål 3 om hvorvidt det utøves kunnskapsledelse (av kunnskapsarbeidere) i denne empirien er ja det gjør det.

Konklusjonen er at det utøves kunnskapsledelse jamfør praksisperspektiv slik det defineres av Goodall and Roberts 2003 I: Hislop 2009, Videre slik Hislop viser til via Tsoukas, Irgens og Wennes 2011. Videre det Jensen 2008 kommer inn på når det siktes til at den ensomme rytters tid er forbi og veien fra tradisjonell ledelse til kunnskapsledelse.

Egenskapene ved arbeidsoppgavene tilsier at kan konkluderes med at det i utstrakt grad foregår kunnskapsarbeid slik det defineres av Cook og Brown, 1999, I: Hislop 2009 og Gotschalk, 2004 I: Irgens og Wennes 2011) og Heidegger 1996, I: Irgens og Wennes, 2011. Dette utføres av kunnskapsarbeidere slik det defineres av Davenport, 2005 definerer det i tillegg til Newell Et. Al 2009, Hislop 2009 og til sist tilleggsdimensjonen Elkjær 2004 tilfører.

Det kan videre konkluderes med at kunnskapsarbeidet utføres av kunnskapsarbeidere slik det defineres av Davenport, 2005: I Irgens og Wennes 2011, og jamfør Hillestads definisjon som setter kunnskapsarbeidere i direkte sammenheng med organisasjonens verdiskapning, og på den måten et avgjørende kriterium for definisjonen. Altså bevegelig i motsetning til statisk.

Modell I eller modell II?

Det er gjennomført og iverksatt omfattende organisatoriske endringer på systemnivå med høy grad av skreddersøm for at modell I og II skulle kunne gjennomføres. Videre er det drastiske endringer i forløpshastigheten hvilket gjelder begge modellene, men i større grad i modell II enn i modell I.

Det kan konkluderes med at modell I er best egnet når stress- og pressfaktoren legges til grunn og dermed er den som kan anbefales.

Avslutning

I denne oppgaven har formålet vært å oppnå innsikt og få noen svar på kunnskapsledelse under stress og press i offentlig sektor, når beslutning i offentlig sektor må tilpasses markedskrav.

Funnene og svarene er mange og interessante og det kunne vært gått inn på langt flere temaer innen organisasjon og kunnskapsledelse enn det som er belyst i dette forskningsprosjektet.

Det er fremkommet konklusjoner gjennom datafunn at det både i kommune og stat både er et strukturelt og praksisbasert kunnskapssyn som ligger til grunn. Kommunen har her gjennom bevisste handlinger og tilrettelegginger hatt høy grad av ansvar og myndighetsforskyvning. Dette har gitt medvirkning i form av både gitt og tatt myndighet og ansvar til både strategi, modell og metode utvikling og til sist operasjonalisering av modellene.

Staten oppfattes i høyere grad å ha en gjennomgående grad av praksisbasert kunnskapssyn og som kan settes i sammenheng med rammene og jobbinnholdet, som ligger til grunn for jobbutførelsen.

Dette forskningsprosjektet kan vise til funn som tilsier at det i offentlig sektor er utøvd kunnskapsledelse. Dette både i stat og kommune, og hvor det i kommunal sektor gjennom struktur og organisasjonsmessige tilrettelegginger har vært en bevisst målsetting om økt handlingsrom og da også ansvar. Det er her lagt til rette for ledelse som går bortenfor tradisjonelle ledelsesprinsipper med endringer i måten virksomhetene ledes på og da for å tilpasse den økte betydningen kunnskap og kunnskapsarbeid får. Det oppfattes at Jensen, 2008 støtter en slik tilnærming når det er behov for både levering av standard produkter, leveranser i tillegg til skreddersøm altså vekselvise strategier alt etter hva som skal oppnås i en organisasjon.

Det fordrer også at kunnskapsarbeideren er sitt ansvar bevisst gjennom å etterspørre og initiere råd og bistand for både utvikling og flyt. Det er toveis og reflekstivt i prosess og ikke utelukkende slik at det er ledelsens ansvar å få prosesser til å fungere, ei heller det å initiere og etterspørre en annen struktur enn den som tradisjonelt er rådende i virksomheten.

Ved ledelse av kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse er det sentralt å påpeke sårbarheten, som ligger i strukturendringer og nettverk sett i sammenheng med arbeidsbetingelser. Dette med tanke på definisjonen av kunnskapsarbeid, kunnskapsarbeidere og kunnskapsledelse. Dersom det skjer ledelsesmessige endringer og derav gjennom strukturendringer skjer reduksjon, eller tilbakekalling av arbeidsbetingelsene vil kunnskapsarbeiderens motivasjon sannsynligvis reduseres, og da samtidig også redusere virksomhetens verdiskapning.

Litteraturliste

- Andersen, S.S. (1997). Case –studier og generalisering. Forskningsstrategi og design. Bergen. Fagbokforlaget
- Alvesson, M. (1995). Management of knowledge –Intensive Companies, Hawthorne, New York, Walter de Gruyter
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge - intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Alvesson, M. (2002). Organisasjonskultur og ledelse. Oslo: Abstrakt forlag.
- Argyris, C. Schøn, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA. Addison -Wesley.
- Bateson, Gregory. (1972): *Steps to an ecology and Mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution and epistemology*. Chicago and London: University of Chicago Press
- Bateson, Gregory. (1979): *Mind and Nature*. New York: E.P. Dutton
- Bennis, W. (1989). *Why Leaders can't Lead*, San Francisco, Jossey- Bass.
- Bonoma, T.(1985). Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, 12, 199-208.
- Brydon & Miller, Greenwood & Maguire, 2003 I: Coughlan og Brannick, 2010. *Doing Action Research in Your Own Organisation*. London. Sage
- Brown, J.S og Duguid, P. (1998) *Organizing Knowledge*. *California Management Review*. Vol.40 (2): 9w0-110.
- Brown, J.S og Duguid, P.(1996). *Stolen Knowledge*. I McLellan, H. Red.): *Situated Learning perspectives* (47-56). Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Busch, T. (red.). (2011). *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*, Oslo. Universitetsforlaget.
- Byrne (1993) I: (Artikkel Dag Ingvar Jacobsen 1/1998, *Motstand mot forandring*, Magma)
- Capelli, P. (2008) *Talent on demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston. Harvard Business Press.
- Christensen, P.H. og Foss, N.J. (2011) *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. Magma, 14(3), s.41-49.
- Christensen, T., Lægreid, P.G. og Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, Oslo. Universitetsforlaget.
- Coughlan og Brannick, (2010). *Doing Action Research in Your Own Organisation*. London. Sage
- Cohen, W.M og Levinthal, D.A. (1989) *Innovation and Learning: The two faces of R & D* *The Economic Journal*, 99(3):569-596

Cook og Brown I: Hislop, D. (2009). Knowledge Management in Organization: A critical Introduction, 2Nd edition.

Davenport, T.H. (2005). Thinking for a living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workes, Boston, Harvard Business School Press.

Dewey, I:Rennemo, Ø. (2006). Lever og lær: aksjonsbasert utvikling i resultatorienterte organisasjoner. Oslo: Unviversitetsforlaget kap. 1 -4 og 6.

Dreyfus og Dreyfus `86 hevder

Druker, 1959 gjengitt etter; Eggen og Børve I:Irgens og Wennes, 2011.).Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner, Bergen: Fagbokforlaget, 2011.

Drucker, P.F. (1959). Landmarks of tomorrow: a report of the new “post- modern” world. New York: Harper & Row Publications

Elkjaer, B. (2005). Når læring går på arbejde: Et pragmatisk blikk på læring i arbeidslivet, Fredriksberg, Samfundslitteratur.

Elkjær, B. (2004). Organizational learning – the “third way”. Management learning, 35(4): 419-434.

Elstad og Døving, E (2002) Læringsmiljø og utvikling av sosial kompetanse. I O. Nordhaug (red) Kunnskapsledelse - trender og utfordringer. Oslo. Universitetsforlaget.

Feldman, M.S. og March, J.G. (1981) Information in Organizations as Signal and Symbol.Administrative Science Quarterly, Vol.26, No.2.

Fahey, L. og Prusak L. (1998) The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management. California Management Rewiew, vol. 40. No.2.

Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka (2011): Slik skapes kunnskap. Damm & Søn

Gotschalk, P. og Grønhaug, K. (2004). Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse, Oslo, Universtitetsforlaget.

Guba, E. G. (red.).(1990). The paradigm dialog, London, SAGE Publication Inc.

Gundersen, BH.; og Hillestad, T. (2001)fra hierarki til selvstyrte team – erfaring fra en radikal omorganisering. Magma,nr. 1, s.69-81.

Hansen, M.T. Nohira, N. og Tierny, T. (1999) What`s Your strategy for Managing Knowledge? Harward Business Review, March. April.

Hartely, J. F.(1994). Case studies in organizational research. I Cassel, C. og Symon, G. (Red): Qualitative methods in organizational research: A practical guide. London: Sage.

Hayek I: Hislop, D. (2009). Knowledge Management in Organization: A critical Introduction, 2Nd edition.

Heidegger, 1996, I: Irgens, E.J og Wennes, G.(2011).Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner, Bergen: Fagbokforlaget, 2011.

Hillestad, T. (2003). Lederskapets dilemma når hierarkiene faller. *Magma*, 2/2003.

Tilgjengelig: <http://magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>

Hillestad, T. ((2002) 2008). Organisering og ledelse av kunnskapsvirksomhet, i Nordhaug, O. (red). *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*, Oslo, Universitetsforlaget.

Hislop, D (2011). *Knowledge Management in Organization*, Oxford. Oxford University Press.

Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organization: A critical Introduction*, 2Nd edition.

Irgens, E.J.(2011) *Profesjon og organisasjon*, Bergen: Fagbokforlaget.

Irgens, E.J. og Wennes, G.(2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget, 2011.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode? 2. utgave*, Kristiansand. Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik J.(2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, M. & Kristiansen S. (2004). Den moralske dimensjon i deltakende observasjon- Sociologisk feltarbeid og forskning i, om og mellom mennesker. *Sosiologi i dag*, årgang 34, Nr. 1/2004. s5-30

Jensen, H.S. (2008) *Management and Learning in the Knowledge Society*. I *The Journal of Regional Analysis & Policy*. JRAP 38(2):130-137.

Johannesen, A., Tuft, P.A., og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*, 4. utgave. Oslo. Abstrakt forlag

Johnsen, 2006 I: Irgens. EJ og Wennes G. (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget, 2011.

Karoliussen, M. og K L. Smebye (1983): *Sykepleie – fag og prosess*. Oslo:

Universitetsforlaget.

(Krogh, Ichijo, Nonaka, 2011:20).

Levinthal. D.A. og March, J.G (1993). *The Myopia of Learning*. *Strategic Management Journal*, Vol. 14.

Lester, R.K., Piore, M.J., og Malek, K.M. (1998) *Interpretive Management: What General Managers Can learn From Design*. *Harvard Business Review*. Vol.76(2) Mars/ April

Lines, R. (2011). *Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere*. *Magma* 14(3), 3.23-32

Morgan, G (2004). *Organisasjonsbilder – Innføring i organisasjonsteori*, Oslo, Universitetsforlaget.

Morgan, G. (1998), *Organisasjonsbilder – Innføring i organisasjonsteori*, Oslo, Universitetsforlaget Kap 8, s. 255-306.

Møller, J. (1996): *Action research in the field of force between politics and science*. *Nordisk Pedagogik*, Vol. 16, pp. 66-77. Oslo. ISSN 0901-8050.

Newell, S., Robertson, M. Scarbough, H. og Swan, J. (2009) *Managing Knowledge Work and Innovation*. Second Edition. Palgrave Macmillan.

- Nonaka, I (2007). The Knowledge- Creating Company. Harvard Business Reiew, Juli-august 2007.
- Nyeng, F. (2010). Vitenskapsteori for økonomer. Oslo: Abstrakt forlag
- Orlikowski, W.J.(2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organisation Science*, 13(3), s 249-273.
- Rubin, H.J. og Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing; the art of hearing data*. Andre utgave. California. Sage Publications.
- Sandvik, A.M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma*, 14(3), s.23-32.
- Scarbourough mfl. (1999)I: Irgens, E.J. og Wennes, G.(2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, Bergen: Fagbokforlaget, 2011.
- Schultze, og Brown I:Hislop, D (2011). *Knowledge Management in Organization*, Oxford. Oxford University Press.
- Siggard Jensen, S., Mønsted, M. og Feijfer Olsen, S. (2004). *Viden, ledelse og kommunikation*. København: Samfundslitteratur: Kap. 3, s. 37-72 ("Forskellige syn på viden og videndeling").
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge based on assets*, San Francisco, Barret-Kohler Publisher Inc.
- Sykes, W. (1990).Validity and reliability in qualitative market research: a review of the Literature. *Journal of the Marked Research Society*, 33 (1), 3-12.
- Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Trondheim kommune: Rådmannens, handlings- og økonomiplan 2015-2018, budsjett 2015.
- Ulleberg, I. (2004). *Kommunikasjon og veiledning. En innføring i Gregory Batesons kommunikasjons-teori – med historier fra veiledningspraksis*. Oslo: Universtitesforlaget.
- Von Krogh, G.; Ichijo, K; Nonaka, I (2001) *Slik skapes kunnskap*. Oslo: nks-forlaget.
- Yin, R. K. 1989). *Case Study Research, Design and Methods*. London, SAGE Publications Inc.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*.2.ed. Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall.
- Watzlawick m.fl. 1967, Paul , J. Beavin Bavales og D.D Jackson. (1967): *Pragmatics og Human Communication*. New York – London: W.W. Norton & Company.
- Western, K.I. (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen. Fagbokforlaget. Vigmostad & Bjørke AS
- Western, K.I (2008). How to Define and Measure for the analysis of Competitevenes. *The journal of Regional Analysis Policy*, 38(2): 138-144.

Vedlegg 1 - Liste over tabeller og figurer

Liste over figurer

Figur 1: Organisasjonskart. Trondheim kommune.

Figur2: SEKI modellen, Nonaka (1994)

Liste over tabeller

Tabell 6.2. Ulike situasjonsfaktorer som fremkom ved besvarelse av på spørsmål 1. Kan du fortelle om din arbeidshverdag? Hva består arbeidshverdagen i?

Tabell nr 6.1: Funn kvantitativ metode knyttet til forskningsspørsmål.

Tabell 6.3:Svar avkryssing spørsmål 2a

Tabell 6.4: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 2b

Tabell 6.5: Svar avkryssing spørsmål 2b

Tabell 6.6:Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 3

Tabell 6.7: Svar avkryssing spørsmål 5

Tabell 6.8: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 6

Tabell 6.9: Svar avkryssing spørsmål 6

Tabell 6.10: Svar avkryssing spørsmål 7

Tabell 6.11:Svar avkryssing spørsmål 7

Tabell 6.12: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 9

Tabell 6.13: Svar avkryssing spørsmål 11

Tabell 6.14: Svar avkryssing spørsmål 7

Tabell 6.15: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 15

Tabell 6.16: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 14 og 15

Tabell 6.17: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 16

Tabell 6.18: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 17

Tabell 6.19: Svar avkryssing spørsmål 7

Tabell 6.20: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 19 og 20

Tabell 6.21: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 21

Tabell 6.22: Svar avkryssing spørsmål 22

Tabell 6.23: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 23

Tabell 6.24: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 24

Tabell 6.25: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 25

Tabell 6.26 Svar avkryssing spørsmål 26

Tabell 6.27 Svar avkryssing spørsmål 27

Tabell 6.28: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 28

Tabell 6.29: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 29

Tabell 6.30 Svar avkryssing spørsmål 30

Tabell 6.31 Svar avkryssing spørsmål 30

Tabell 6.32: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 32

Tabell 6.33: Tabell knyttet til funn etter besvarelse av spørsmål 33

Tabell 1.:Case modell I (Vedlegg 2)

Tabell 2.: Case modell II (Vedlegg 2)

Vedlegg 2

Tabell 1. Case modell 1, "Privat leie av bolig". Det forelå vedtak om bosetting til kommunen fra IMDI

Forklaring til tabell 1.

- 1. Land/ antall:** Viser til antall og ulike nasjonalitetsbakgrunn
- 2. Kjønn/ alder:** Kjønn: Mann (M), Kvinne(K)/ Alder var den som er oppgitt i dokumentene, som kommunen mottok fra IMDI..
- 3. Region:** Norge er inndelt i 6 regioner og viser til hvor i Norge flyktingen oppholdt seg på det tidspunktet hvor det ble inngått avtale om bosetting mellom kommune, og IMDI. Overføringsflyktning betyr at personen befant seg utenfor Norge og nærmere bestemt i flyktingleir.
- 4. Tid:** Beskriver antall måneder fra det ble fattet vedtak om bosetting til kommunen, og til faktisk bosettingsdato i kommunen. Det er beregnet og avrundet til nærmeste 0.5 måned både oppadgående og nedadgående.

Tabell 1. Modell 1.

Modell 1	Land/ antall	Kjønn/ alder	Oppholdssted ved vedtaks- dato om bo- setting	Vedtaks dato på avtale om bosetting fra IMDI	Bosetting til kommunen	Tid fra vedtak til bosetting i måneder	Gjennomsnitt tid fra vedtak til bosetting i måneder
Case 15							
Syria							
	1	M/24	Vest	25/9-14	26/1-15	4.0 (123d)	
	1	M/54	Flyktningleir	30/6-14	16/9-14 01/1-15	2.5 (78d) 107 (d)	
	1	M/26	Nord	11/12-14	01/2-15	1.5 (52d)	
	1	K/27	Sør	22/1-15	04/2-15	0.5 (13d)	
	1	M/?	Nord	15/9-15	25/9-15	0.5 (10d)	
	1	M/56	Vest	05/5-14	05/8-14	3.0 (92d)	
						< 4 <123	2 61,3 d
Uganda							
	1	M/21	Midt	18/7-14	18/2-15	7.0 (215d)	
Eritrea							
	1	M/31	Vest	18/7-14	21/8-14	1.0 (23d)	
Sudan							
	1	M/?	Nord	26/2-14	01/3-14	0.5 (3d)	
	1	M/34	Midt	23/12-13	17/7-14	7.0 (207d)	
	1	M/33	Midt	17/1-14	23/9-14	8.0(250d)	
						<8 mnd <250(d)	5.2
Afghanistan							
	1	M/29	Utenfor mot- tak/ midt	16/5-14	29/10-14	5.5(166d)	
Iran							
	1	M/34	Midt	26/5-14	22/8-14	3.0(88d)	
	1	K/?	Midt	30/6-14	17/8-14	1.5(48d)	
	1	M/?	Midt	17/1-15	06/5-14	3.0(110d)	
						<5.5mnd <88 (d)	2.5 mnd
Realiserte	15						

Vedlegg 3

Tabell 2. Case modell 2, "Kontrollert selvbosetting". Inngangen for bosetting til kommune var at personen selv fremskaffet boligen. Etter avtale med kommune fattet IMDI vedtaket om bosetting.

Forklaring til tabell 2.

1. **Land/ antall:** Viser til nasjonalitet og antall case for hver landbakgrunn
2. **Realiserte:** Antall realiserte og faktiske bosettinger til modell 1 eller modell 2
3. **Ikke realiserte:** Antall ikke realiserte og derav ikke bosatt til kommunen
4. **Kjønn/alder:** Kjønn: Mann (M), Kvinne(K)/ Alder er beregnet etter mindre enn og innenfor 10 år nedadgående.
5. **Region:** Norge er inndelt i 6 regioner og viser til hvor i Norge flyktningen oppholdt seg på tidspunktet hvor det ble inngått avtale mellom kommune, og IMDI som fattet vedtak om bosetting. Overførings flyktning betyr at personen befant seg utenfor Norge og dernest ble budsendt av kommunen via IMDI for ankomst
6. **Tid:** Antall måneder fra det ble fattet vedtak om bosetting til kommunen frem til faktisk bosettingsdato. Det er beregnet og avrundet til nærmeste 0.5 måned både oppadgående og nedadgående. Dette for en mest mulig korrekt gjengivelse av funn uten å oppgi antall dager.
7. **Ikke realiserte:**

Modell II	Realiserte	Ikke realiserte	Land/antall	Kjønn/alder	Oppholdssted ved dato for vedtak	Henvisning til kommunen	Beslutning/bosatt	Årsak ikke realisert	Tid fra beslutning eventuelt bosetting i antall dager
Case 10 1	3	7							
			Syria						
		x	1	M/37	Nord	15/12-14 05/1-15	28/1-15	Familiegjenforening søkt – kollektiv boform For høy kostnad bolig	23
		x	1	M/ 36	Nord	22/12-15 19/1-15	22/1-15	Familiegjenforening søkt – kollektiv boform (1 rom)	3
	x		1	M/30	Midt	22/12-14 05/1-15	08/1-15 10/1-15	Kollektiv boform (1rom)	3 5
		x	1	M/30	Midt	03/2-15	05/2-15	Negativ. Ikke godkjent boligutleie enhet.	2
		x	1	M/46	Nord	02/4-15	03/4-15	Negativ. Utenfor region Midt.	1
		x	1	M/52	Vest	08/4-15	10/4-15	Negativ. Familiegjenforening søkt – kollektiv boform. Utenfor regionen	2
			Statsløs						
		x	1	M/41	Nord	29/12-14 02/2-15	05/2-15	Negativ. Familiegjenforening søkt – Bolig for liten	3
			Eritrea						
		x	1	M/30	Midt	21/1-15	23/1-15	Negativ. Bolig ikke godkjent for utleie	2
			Afghanistan						
	x		5	M/52 K/42 M/22 M/15 K/8	Midt	10/3-15	16/3-15 23/3-15		6 13
			Iran						
	x		1	K/28	Midt	22/1-15	27/1-15 15/2-15	Positiv.	5 19

Vedlegg 4

Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon:

1. Introduksjon av studien. Intervjueren og respondenten er kjent for hverandre og det er ikke nødvendig med ytterligere introduksjon.
2. Informerer om at studien omhandler ledelse i offentlig sektor på overordnet nivå og at caset er et virkemiddel for å belyse og få innsikt om temaet. Videre at det søkes å finne svar på hvorvidt det utøves kunnskapsledelse i konteksten.
3. Informerer kort om metodevalg og presiserer at den kvantitative delen vil suppleres med den kvalitative for å oppnå dybde og nyanser.
4. Svaralternativene er henholdsvis 2 og 5. De spenner fra Uenig til enig og fra helt uenig til helt enig.

Spørsmål 1. Kan du fortelle om din arbeidshverdag?

Spørsmål 2a Opplever du stress og press for å få tiden til å strekke til i de ulike situasjonene?

Spørsmål 2b. Hvilke situasjoner er det som stresser deg?

- Avkryssing i forhold til ulike situasjonsfaktorer ved 5 ulike svar alternativer

Spørsmål 3. Hva er det som stresser mest i forhold til ulike stressfaktorer, i forhold til tid og frister.

Spørsmål 4. Hva er det som stresser mest sett i forhold til tid og frister?

Spørsmål nr 5: Innenfor hvilken tidsramme må det tas beslutninger? Er det ordinært å måtte ta beslutninger på få minutter?

Spørsmål 6. Har disse situasjonene ført til at du egentlig fikk lyst til å gjøre ting på en annen måte? En annen metode?

Spørsmål nr 7: Har disse stressede/ pressede situasjonene ført til bedre løsninger enn om du hadde bedre tid?

- Avkryssing ved 5 ulike alternativer

Spørsmål nr 8: Eller ville det blitt bedre løsninger om du hatt mer tid?

- Avkryssing ved 5 ulike alternativer

Spørsmål nr 9: Hvem er de andre aktørene du har kunnskapsflyt med?

Spørsmål nr 10: Er greit med de andre aktørene at det går i full fart?

Spørsmål nr 11: Er det mulig å jobbe på en annen måte og da med tanke på å anvende mer tid?

- Avkryssing ved 5 ulike alternativer

Spørsmål nr 12: Oppfatter du at det er rasjonelt å jobbe slik, (eller er det ikke)?

- Avkryssing ved 5 ulike alternativer

Spørsmål nr 13: Hvilken type kunnskap vurderer du er nødvendig for å ta denne type beslutninger?

Spørsmål nr 14 og 15: Hva lærer du av deg selv? Hva lærer du av andre?

Spørsmål nr. 16: På hvilken måte oppfatter du at andre får ta del i den kunnskapen du besitter?

Spørsmål nr 17: Er du enig eller uenig at det er gitt høy grad av deltakelse til prosjektleder med hensyn til strategiutviklingen samt til å utvikle rammer og metodikk i både selvbosetting og privat leie av bolig? (modell I og modell II).

- Avkryssing ved 2 ulike alternativer

Spørsmål nr 18: Er du enig eller uenig i, at det er gitt høy grad av deltakelse til prosjektleder med hensyn til strategiarbeidet og inn mot utvikling av privat leie og selvbosetting som metode?

- Avkryssing ved 2 ulike alternativer

Spørsmål 19 og 20: Hvordan vil du beskrive deltakelsen? Og hva har din rolle vært i dette arbeidet?

Spørsmål 21: hva er fordeler og ulemper med deltakelsen slik den ble beskrevet i besvarelsen av spørsmål 19 og 20?

Spørsmål 22: Har du en oppfatning av at det er gitt tilstrekkelig med ansvar og beslutningsmyndighet til prosjektleder når det gjelder frihet til å utvikle rammer og metodikk for operasjonalisering i "selvbosetting" og "privat leie"?

Spørsmål nr 23: Er det viktig for deg å anvende kompetanse der den finnes uavhengig av hvor på organisasjonskartet den befinner seg?

- Avkryssing ved 5 ulike alternativer

Spørsmål nr 24:Hvilken kunnskap er nødvendig for deg for å kunne ta denne beslutningen?

Spørsmål 25: Har du en oppfatning om hvorvidt myndighet og ansvar henger sammen i forhold til det å avgi/ delegere ansvar?

Spørsmål nr 26: (strategisk ledelse samt ekstern): Har du en oppfatning av at det er behov for raske beslutninger kontra veiledning i privat leie av bolig?

- Avkryssing ved 5 ulike alternativer

Spørsmål nr 27: (operativt nivå). Har du en oppfatning av at det er behov for raske beslutninger kontra veiledning i privat leie av bolig og selvbosetting

Spørsmål nr 28: Har kravet til effektivitet spilt en rolle i valg som er foretatt når det gjelder ansvar og beslutningsmyndighet?

- Avkryssing ved 5 ulike alternativer

Spørsmål nr 29: Kan det være sammenheng mellom premisene fra privat sektor som produkteier når det gjelder krav til tidspresset i forløpene i selvbosetting og privat leie av bolig?

Spørsmål nr 30: Er du uenig eller enig i at forløpet i selvbosetting (modell II) er produksjonsmessig effektivt med tanke på kostnader og realisering av produksjonsmålet

- Avkryssing ved 2 ulike svar alternativer

Spørsmål nr 31: Har tidspresset til realisering fra politisk hold hatt noe å si for kravet til rask oppstart og realisering av selvbosetting og privat leie av bolig
- Avkryssing ved 5 ulike svar alternativer

Spørsmål nr 32: Hva mener du er sentrale suksessfaktorer ved oppnåelse av ønsket mål ved planlagt endring og nytte det private boligmarkedet?

Spørsmål nr 33: Hva mener du bør videreutvikles og endres i implementeringen slik det praktiseres i dag?

Spørsmål nr 34: Mener du det er overføringsverdi til også andre målgrupper med behov for bistand til bolig?

