



WICKED PROBLEMS OG HRO

Weick og Sutcliffes spørreundersøkelse gjennomført i avdelinger for enslige mindreårige bofelleskap i Kristiansand kommune.

Kristin Holen

Veileder

Morten Øgård
Hjalmar Sæbø Djøanne

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på erfaringsbasert masterprogram i ledelse ved UiA, med spesialisering i arbeidsliv i endring og karriereveiledning. Tema i oppgaven er wicked problems og kartlegge grad av High Reliability Organizations (HRO) i avdeling for enslig mindreårig bofellesskap i Kristiansand kommune. Flyktningkrisen i Europa fører til en økningen i bosetting av enslige mindreårige i Kristiansand kommunen. Økt bosetting fører til endringer i avdelingene som skal utføre omsorgsoppgavene i bofellesskapene. For å kartlegge avdelingenes forutsetninger for å løse wicked problems har jeg brukt et verktøy, HRO, som ikke tidligere har vært brukt i denne type organisasjon . Kartleggingen viser organisasjonens evne til å håndtere uventede og uønskede hendelser og dermed også wicked problems.

Samfunnet vårt står overfor store utfordringer som følge av den økte flyktningestrømmen. Ingen vet hvordan denne utfordringen utvikler seg og om landet vårt blir mindre attraktivt å flykte til som følge av endring i politiske føringer. Vi vet at det er kostbart å mislykkes med integrering av barn og ungdom i det norske samfunn. Det vil medføre en ny krise for samfunnet vårt, både økonomisk og menneskelig. Jeg mener at en kartlegging av HRO som en måte å håndtere wicked problems i offentlig sektor vil gi kommunen en mulighet for å sette retning på arbeidet. Fokus på kultur og oppmerksomt nærvær kan bidra til å møte utfordringene.

Jeg vil takke mine veiledere Morten Øgård og Hjalmar Djønne for å tålmodig ha bidratt som motivatorer, gitt gode råd, samt nyttige og gode faglige innspill.

Takk til min arbeidsgiver i Kristiansand kommune som har gjort det mulig å gjennomføre undersøkelsen i EM og samtidig tilrettelegge arbeidet slik at det har vært mulig for meg å fullføre masterprogram i ledelse. En takk rettes også til ansatte i avdelinger for enslige mindreårige for at dere deltok i kartleggingen av HRO i EM.

Til slutt; tusen takk til barn, bonusbarn, foreldre, søsken og ikke minst til Sigurd. Dere har tålmodig gitt meg støtte for å jobbe med studier og oppgave. Uten dere hadde ikke oppgaven latt seg fullføre. Tusen takk!

Kristiansand 10 juni 2016.

Kristin Holen

Sammendrag

Masteroppgaven har utgangspunkt i den økte bosettingen av enslige mindreårige flyktninger i Kristiansand kommune. Enslige mindreårige ungdommer (EM) er en del av den økte flyktningsstrømmen gjennom om Europa og defineres som et wicked problem. Wicked problems er vanskelige å definere til fulle, begrepet har mange underelementer i seg. Det finnes ikke et enkelt svar eller en enkel løsning på wicked problems, man må ha et spekter av løsninger og handlemåter. Målet med oppgaven er å kartlegge grad av High Reliability Organizations (HRO) i avdelinger for enslige mindreårige bofellesskap og se på forutsetningene de har for å håndtere wicked problems.

Problemstillingene i oppgaven har vært:

- 1) I hvilken grad er bofellesskap for enslige mindreårige en høy pålitelig organisasjon (HRO)?
- 2) Hva sier funn om forutsetninger til enslig mindreårig bofellesskap for å løse wicked problems?

Jeg har gjennomført en spørreundersøkelse basert på teori om og måleverktøyet HRO, som er utviklet av Weick og Sutcliffe. Undersøkelsen kartlegger grad av pålitelighet og evnen til å håndtere uventede og uønskede hendelser i EM. Undersøkelsen er sendt ut til alle ansatte med tilbud om deltakelse i studien. Spørreskjema i HRO har aldri før blitt prøvd ut i offentlig sektor og ikke i denne type tjeneste. Originalskjema er oversatt fra engelsk til norsk, det har et komplisert språk og det har derfor vært nødvendig å bearbeide spørreskjema før utsendelse. Spørreskjema er også validert før utsendelse.

Funn i spørreundersøkelsen viser at avdelinger for enslige mindreårige bofellesskap (EM) har en høy grad av HRO. Funn viser at det er områder å jobbe videre med, og at det må fortsatt være et fokus på det interne arbeid med kulturen i avdelingene.

Når studien viser at grad av HRO er høy så skulle forutsetningene for å løse utfordringene med WP være tilstede. Avdelinger for EM er i endringer, mange nye ansettes og kulturen utfordres. Hvis grad av HRO skal opprettholdes må tjenesteutøvelsen planlegges godt. En kartlegging av kompetanse hos ansatte og plan for etter- og videreutdanning bør utarbeides og gjennomføres. Videre vil sammensetning av personalgruppe ha betydning. For å kunne løse utfordringene med

WP i fremtiden må det fokuseres på hvordan man skal bringe verdier og normer inn i den nye gruppen ansatte i EM. Ansettelse bør skje i god tid før ungdommen kommer slik at nyansatte kan sosialiseres inn til oppmerksomt nærvær og høy grad av HRO.

Innholdsfortegnelse

Forord	s. 3
Sammendrag.....	s. 4
1.0 Tema og problemstilling.....	s. 7
1.1 Problemstilling.....	s. 9
2.0 Beskrivelse av case	s. 10
2.1 Beskrivelse av kommunen.....	s. 10
2.2 Enslige mindreårige bosatte flyktninger (EM).....	s. 11
2.3 Tjenester til enslige mindreårige.....	s. 13
2.3.1 Barneverntjenesten.....	s. 14
2.3.2 Avdeling for enslige mindreårig bofellesskap.....	s. 15
3.0 Teoretisk ramme HRO.....	s. 18
3.1 Normal Accident Theory(NAT) teori.....	s. 19
3.2 HRO	s. 19
3.3 Collective mindfulness.....	s. 21
3.4 Kritikk av HRO	s. 25
4.0 Metode.....	s. 27
4.1 Valg av forskningsdesign.....	s. 28
4.2 Valg av metode.....	s. 28
4.3 Måleverktøy.....	s. 29
4.4 Validitet og reliabilitet	s. 31
4.5 Styrker og svakheter.....	s. 32
4.6 Datainnsamling.....	s. 33
4.7 Erfaringer med bruk av spørreskjema i HRO.....	s. 35
5.0 Analyse og funn.....	s. 38
5.1 Problemstilling 1: I hvilken grad er avdeling for enslige mindreårige en høypålitelig organisasjon?	s. 38
5.1.1 Spørsmålskategori 1: Grunnleggende vurdering av åpenhet for uforutsette hendelser i egen organisasjon.....	s. 38
5.1.2 Spørsmålskategori 2: Vurdering av organisasjonens sårbarhet for manglende tilstedeværelse og fokus.....	s. 40

5.1.3	Spørsmålskategori 3: Vurdering av hvor tilstedeværelse og fokus er mest nødvendig.....	s. 42
5.1.4	Spørsmålskategori 4: Vurdering av organisasjonens fokus på feil	s. 43
5.1.5	Spørsmålskategori 5: Vurdering av organisasjonens motstand mot overforenkling av problemer.....	s. 44
5.1.6	Spørsmålskategori 6: Vurdering av arbeidsoppgavenes sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser.....	s. 46
5.1.7	Spørsmålskategori 7: Vurdering av organisasjonens evne til å håndtere uforutsette hendelser.....	s. 47
5.1.8	Spørsmålskategori 8: Vurdering av organisasjonens evne til å utnytte intern kompetanse.....	s. 49
5.1.9	Spørsmål kategori 9: Fokus og tilstedeværelse i organisasjonen..	s. 50
5.1.10	Oppsummering av alle spørsmålskategorier	s. 52
6.0	Drøfting av funn	s. 53
7.0	Drøfting av problemstilling 2: Hva sier funn om forutsetninger til avdeling for enslige mindreårige for å løse wicked problems.....	s. 59
8.0	Avslutning og oppsummering.....	s. 64
	Litteraturliste.....	s. 67

Vedlegg

Vedlegg 1: Bytte av ledere.....	s. 70
Vedlegg 2: Spørreskjema HRO	s. 71
Vedlegg 3: HRO kategori 9 fordelt på avdelinger.....	s. 83

Figur liste

Figur 1: Organisasjonskart Oppvekstsektoren.....	s. 12
Figur 2: Weick og Sutcliffe collective mindfulness.....	s. 23
Figur 3: Edgar Scheins kulturbegrep	s. 24
Figur 4: Gangen i en undersøkelse (Jacobsen).....	s. 27

Tabelliste

Tabell 1: Weick og Sutcliffes spørsmålskategorier.....	s. 30
Tabell 2: Oversikt over utsendte og innkomne svar.....	s. 34

Tabell 3: Svarprosent i de ulike avdelinger	s. 35
Tabell 4: Innkomne svar fordelt på ansatt og ledelse.....	s. 35
Tabell 5: Spørsmål og svar i kategori 1.....	s. 39
Tabell 6: Spørsmål og svar i kategori 2.....	s. 41
Tabell 7: Spørsmål og svar i kategori 3.....	s. 42
Tabell 8: Spørsmål og svar i kategori 4.....	s. 43
Tabell 9: Spørsmål og svar i kategori 5.....	s. 45
Tabell 10: Spørsmål og svar i kategori 6.....	s. 46
Tabell 11: Spørsmål og svar i kategori 7.....	s. 48
Tabell 12: Spørsmål og svar i kategori 8.....	s. 49
Tabell 13: Spørsmål og svar i kategori 9.....	s. 51

1.0 Tema og problemstilling

I alle samfunn skjer det kriser eller katastrofer, disse er kostbare. Å forhindre en uønsket hendelse vil være økonomisk og menneskelig besparende, vi lever i en tid hvor fokus på sikkerhet vektlegges. Samfunnet leter etter nye metoder og måleverktøy for å kartlegge å håndtere og forebygge uønskede hendelser. Det kan være kostbart for samfunnet å prøve å forhindre ”alt” fra å skje, slik at en balansegang mellom sikkerhet og risiko må vurderes. Fokus på risiko og sikkerhet har de senere år gjort at begrepet ”risikosamfunnet” har blitt introdusert. Utviklingen av begrepet ”risikosamfunnet” ble først presentert av den tyske sosiologen Ulrich Bech (Beck, 2009). Forskning på risiko og riskotenkning beveger seg i mange retninger og fokuset på risiko eller fare kan skape usikkerhet i befolkningen som helhet, på den enkelte arbeidsplass og i ulike grupper av tjenestemottakere. Samfunnet vårt er imidlertid svært komplisert og på mange måter innfløkt sammensatt, slik at hendelser som skjer vil kunne utvikle seg i helt andre retninger enn det man i utgangspunktet analyserte seg frem til.

De senere år er teorier om risikosamfunnet og begrepet ”wicked problems” knyttet sammen i teorier som omhandler ”governance” eller offentlig styring (Fimreite, 2011). Nye utfordringer og endringer i samfunnet krever at vi jobber tettere sammen på tvers av organisasjoner, forvaltningsnivå og vi må se hvilke instanser det kan være nyttig å samarbeide med – om det er offentlige, private eller frivillige.

Professorene Rittel og Webber (Rittel & Webber, 1973) beskriver wicked problems som sammensatte, det er ikke et enhetlig begrep. Wicked problems beskriver områder eller utfordringer som er motpoler til enkle og relativt uskyldige problemer som f.eks. det å løse en matematikkoppgave. Rittel og Webber sier at wicked problems er beslektet med begrepene ”ondartede”, en ond sirkel eller vanskelige (Rittel & Webber, 1973, s. 160). Tom Ritchie utfyller forståelsen av wicked problems ved å si:

”... Above all, WPs won't keep still: they are sets of complex, interacting issues evolving in a dynamic social context. Often, new forms of wicked problems emerge as a result of trying to understand and solve one of them.” (Ritchey, 2011, s. 20).

Et ”wicked problem” som er dagsaktuelt er flyktningsstrømmen i Europa som har økt dramatisk gjennom 2015 og 2016. De fleste av oss har sett på nyhetene om flyktninger som har klart å ta seg til Italia, Hellas eller Tyrkia. Mange har dratt i små gummibåter på åpent hav, mange av de som har prøvd å ta seg over fra Afrika eller Tyrkia, har druknet underveis. De fleste av oss er blitt grepet av de enorme tragediene og bildet av et lite barn som ligger dødt på stranden i Tyrkia (Slettholm, 2015). Europa har fått en økning i flyktningsstrømmen som utfordrer mottakssystemene i det enkelte land. Selv her i landet ser man at systemene for mottak vakler når antallet flyktninger firedobles på et år. Det er en uforutsigbar og uoversiktlig situasjon når flyktningene kommer i høyere antall, benytter nye reiseruter og reiser på nye måter. Det kan gi økt turbulens i offentlig sektor når man ikke lenger kan basere seg på de strukturer som finnes, men må lete etter nye måter å løse utfordringene på.

I min jobb som rådgiver i barne- og familietjenester, ser jeg at avdelingene som har ansvar for enslige mindreårige bosettingsflyktninger kan møte den økte flyktningsstrømmen uten at de per dags dato har tilstrekkelig informasjon til å kunne forberede seg på situasjonen. Det er allerede politisk besluttet å ta imot dobbelt så mange mindreårige flyktninger i 2016 som i 2015. Slik situasjonen er nå er det sannsynlig at antallet må økes ytterligere. Krig i hjemlandet eller terror fra f. eks IS kan gjøre at mange flykter for å redde sitt eget liv. Mindreårige barn og ungdom sendes alene på flukt, eller foreldrene dør underveis på flukten slik at ungdommen plutselig er alene. Barna og ungdommen som kommer vil være preget av sine opplevelser og vi som offentlig instans skal ivareta dem og vurdere deres krav om asyl i Norge til de blir voksne og selvstendige. Vi snakker om barn som søker asyl i Norge.

Dette scenariet utfordrer både internasjonal og nasjonal politikk. Det sendes føringer ned i forvaltningsnivåer som skal fanges opp i kommunene. Kommunene må tenke nytt, men samtidig er kommunen avhengig av å være i samspill med publikum, frivillige organisasjoner og flyktningene selv.

Jeg vil i denne oppgaven se på en type teori og måleverktøy, High Reliability organizations (HRO). Med bakgrunn i Weick og Sutcliffe ønsker jeg å undersøke om deres teori kunne være en måte å håndtere wicked problems på. Barneasyl er et wicked problem og bruk av HRO for å løse et slikt problem har aldri tidligere vært testet ut i denne type tjeneste og med denne type problemstilling. Dette er et nybrottsarbeid.

Interessen for HRO kom i emne ” Offentlig sektor i endring” på Universitetet i Agder. Fokus i denne type organisasjoner er å kunne håndtere og eventuelt forebygge nye uventede og uønskede hendelser. I motsetning til andre retninger innen High Reliabilitet Organizations (HRO) vektlegger forskerne Weick og Sutcliffe (Weick & Sutcliffe, 2007) både kulturen i organisasjonen som sentral, likeså har de et fokus på oppmerksomt nærvær (mindfulness).

1.1 Problemstillinger

Jeg har valgt å formulere to problemstillinger. Den ene omhandler organisasjonens grad av HRO, den andre stiller spørsmål med forutsetningene for å løse wicked problems.

- I hvilken grad er avdelinger for enslige mindreårige (EM) en høy pålitelig organisasjon (HRO) ?
- Hva sier funn om forutsetningene til avdelinger for enslig mindreårig bofellesskap for å løse wicked problems ?

Valg av problemstilling er sammensatt. HRO er aldri tidligere vært brukt i offentlig sektor og ikke på denne type organisasjon. Offentlig sektor er på leting etter verktøy og metoder som kan bidra til å gi bedre tjenester til sine innbyggere og som sikrer kvalitet. Økningen i bosetting av enslige mindreårige vil utfordre kommunen og avdelinger for enslige mindreårige bofellesskap spesielt. Ved en så betydelig økning i volum på tjenestene er det viktig at avdelingene kartlegger muligheten for å håndtere den store endringen. De verktøy kommunen bruker i dag handler mer om en identifisering av risikoområder og tiltak å forhindre nettopp den hendelsen som er identifisert, f.eks. ved Risiko Og Sårbarhets analyser(ROS) (beredskap, 2013). HRO vektlegger andre forhold ved identifisering og forebygging av uønskede hendelser. HRO har fokus på oppmerksomt nærvær, evnen til å forebygge og håndtere uventede og uønskede hendelser.

2.0 Beskrivelse av case.

Utgangspunkt for case i oppgaven er den økte bosettingen av enslige mindreårige i Kristiansand kommune som følge av flyktningkrisen. Økningen i bosetting av enslige mindreårige er i denne oppgaven beskrevet som et ”wicked problem”. EM ungdommene lever i et spenningsforhold hvor lovverket i landet vårt regulerer deres krav på beskyttelse samtidig som flyktninger møtes med skepsis hos mange nordmenn. Stat og kommune har et ansvar for å følge dem opp, dette er ikke nytt for verken kommune eller stat. Barneverntjenestene i kommunene har lang erfaring med tilsvarende arbeid hvor de overtar omsorgen for barn og ungdom. Likevel er det mer utfordrende å ha omsorg og utøve foreldreansvar for EM. Ungdommen bosettes i grupper på fire til seks personer, personalet går i tredelt turnus og de er ikke en eller to faste omsorgspersoner slik det vil være i en ordinær fosterfamilie. Ungdommen er ulike, det er et spekter i alder, de kommer fra ulike land og ulike folkegrupper i det enkelte land og har ulik kulturell bakgrunn. Ungdommene har ulikt utdanningsnivå, noen har gått på skole, andre har lite eller ingen skolegang. Mange av dem har vært utsatt for vold under flukt, mange har blitt smuglet til landet og står i gjeld til mafiaen. Denne gjelden vil kreves inn så fort de har fått bosetting i en kommune, det brukes utpressing for at ungdommen skal betale gjelden sin. De fleste av flyktningene er traumatisert. De lever under konstant stress og alle disse forhold gjør at man kan stille spørsmål ved om vi som samfunn er i stand til å håndtere situasjonen. For mange flyktninger går integrering, det å få seg en utdanning, det å få seg arbeid meget bra, men for noen kan denne prosessen bli mer vanskelig, noe som både vil koste samfunnet mye og det kan være et tap for flyktningene selv. Det er derfor avgjørende at det settes inn målrettet og samordnet innsats.

Det å organisere og drive flyktningarbeid, både som kommune, som ansvarlig driver av statlig mottak og som ansvarlig virksomhet for integrering er både komplisert og utfordrende. I dette kapittelet ønsker jeg å beskrive deler av organisasjonen, hvordan ledelse og personalet utøver tjenesten.

2.1 Beskrivelse av kommunen

Kristiansand kommune bosetter enslige mindreårige flyktninger i bofellesskap. Oppgaven er basert på funn fra bofellesskap i kommunen. Kristiansand er Norges 6. største by, det er den største byen på Sørlandet med sine vel 87000 innbyggere. Av innbyggerne er 15 % av befolkningen innvandrere, av disse kommer 69 % fra ikke vestlige land (SSB, 2015; Statistisk sentralbyrå, 2015).

Kommunen er regionens største arbeidsgiver med mer enn 6000 ansatte. Kommunen er organisert i 6 sektorer, hvor Helse- og sosial samt Oppvekst er de sektorer som i hovedsak yter tjenester til flytninger. Kristiansand har som ledd i flyktningkrisen i økt satsing på flyktningeområdet. Det er en dobling av antall mottaksplasser, samt tredobling av antall bosettinger av EM.

2.2 Enslige mindreårige bosatte flyktninger (EM)

Kristiansand har frem til nå politisk vedtak på å bosette 20 enslige mindreårige ungdommer i alderen 15-18 per år. For 2016 er det så langt besluttet å øke antallet nyankomne enslige mindreårige til 60 personer i 2016 og det er åpnet for å øke til 90 enslige mindreårige i 2017(Kristiansand kommune, 2015). Ungdommene som kommer til kommunen er bosatt etter forespørsel fra IMDI (Inkluderings og mangfolds direktoratet) og har opphold i landet. Det er Barne- og familietjenester i Oppvekstsektoren som har ansvar for de fleste tjenester til enslige mindreårige bosettingsflyktninger, herunder barneverntjenester og botilbud.

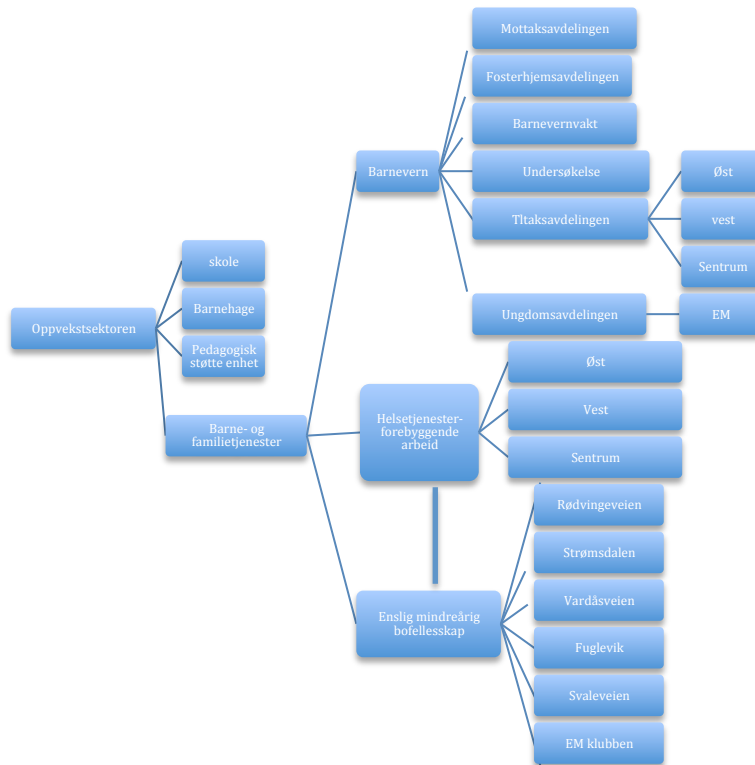
Nytt fra 2016 er at 20 % av de enslige mindreårige som ankommer er under 15 år, noe som gir kommunen betydelige utfordringer. Yngre ungdom vil trenge andre rammer rundt seg enn det som per dags dato tilbys i enheten EM. Biform for barn og ungdom under 15 år er ikke endelig avklart i organisasjonen.

Siden ungdommene(EM) er under 18 år når kommer til landet og uten foresatte i Norge, opprettes det en barnevernssak for hver enkelt. Barnevernet overtar det formelle foreldreansvaret for ungdommen. Ungdomsavdelingen i barnevernet i Kristiansand har ansvar for enslige mindreårige bosettingsflyktninger.

Det er gjort vedtak i Kristiansand og fire kommuner rundt byen, om å etablere et interkommunalt barnevern. Kommunene Søgne/Songdalen og Lillesand/ Birkenes har allerede etablert interkommunalt samarbeid rundt barnevern. Fra 01.01.16 ble dette utvidet til å omfatte Kristiansandsregionen med Kristiansand som vertskommune. Ansatte i de fire andre kommuner er formelt overført og ansatte i Kristiansand kommune. Overføringen medfører endringer og vil kunne ha betydning for oppfølging av enslige mindreårige bosatte flyktninger. Ansatte som jobber med EM i barnevern kan få andre oppgaver og nye ansatte vil ved omorganiseringen

kommer inn i EM arbeidet. Nye ansatte i barnevernet vil medføre endringer, og det er vesentlig å gjøre EM avdelingene mer robuste i omstillingen.

Organisasjonskart oppvekstsektoren:



Figur 1: Organisasjonskart Oppvekstsektoren, Kristiansand kommune.

Kostnader som følge av bosetting av EM gir kommunen refusjon på 80 % av de direkte utgifter man har med enslige mindreårige fra BUF etat (Barne- ungdoms og familie etaten). Det vil si at BUF etat ikke dekker kostnader til ledelse-, merkantile- og økonomioppgaver knyttet til ansatte osv. Refusjonsordningen ble endret fra 2015 og gir dermed kommunen økte utgifter for tjenester knyttet til enslige mindreårige. Endring i refusjon kan føre til økt press på kommune for å effektivisere drift, blant annet innsparing av personell ressurser.

Ungdommen som bosettes i bofellesskapet har ulik bakgrunn, de kommer fra forskjellige land. De har ulik religiøs tilknytning, det er både jenter og gutter i samme bolig. Ungdommene har utfordringer lik andre ungdom, med behov for løsrivelse og selvstendighet. Felles for ungdommene i EM at de er under 18 år ved ankomst og at de bærer med seg opplevelser fra sitt hjemland, flukt og opphold i flyktingeleir som kan gi dem Post traumatisk stress syndrom

(PTSD). Utfra kunnskap om PTSD vet man at noen forhold er av betydning for at ungdommen ikke skal bli re-traumatisert. Re-traumatisering kan komme ved eksponering for situasjoner som ungdommen tidligere har opplevd vanskelige/ kritiske. Ved re-traumatisering er de naturlig at ungdommen prøver å håndtere situasjonen etter tidligere mønster. Det kan være å rømme, gjemme seg, forsvare seg eller beskytte seg ved å trekke seg inn i seg selv. Reaksjonene kan være kraftigere enn hva som forventes eller er forutsett utfra hendelsen/ situasjonen. For ansatte i EM og barnevern er kjennskap til den enkelte og kunnskap om PTSD viktig. Traumebevisst omsorg (TO) er en måte å forstå og håndtere PTSD på. Personalet må kunne håndtere de situasjoner som eventuelt oppstår, man er forberedt på reaksjoner som er ut over den situasjonen skulle tilsi. Ungdommene mangler ofte et repotair for å beskrive følelser. Ansatte i bofellesskapet bruker derfor mye tid sammen med ungdommene for å lære dem å uttrykke andre følelser enn sinne og glede. Dette for at de lettere skal kunne regulere sitt handlingsmønster. Det er viktig at ansatte kjenner ungdommen slik at de vet hva ungdommene har gjennomgått og man må kjenne dem for å vite hvor mye man kan presse dem i ulike situasjoner. Mange av ungdommene er preget av tap, de er alene, mange har vært krenket under flukt. Samtidig vet man at enslige mindreårige som har flyktet alene og kommet til Norge har klart å håndtere de utfordringen de har møtt. Det er viktig for personalet i boliger at man ikke fratrar, eller overtar ungdommenes kontroll over og mestring av sin egen situasjon og hverdag.

2.3 Tjenester til enslige mindreårige flyktninger

Tjenester til enslige mindreårige flyktninger var før mars 2011 organisert som en del av kommunens flyktningetjeneste. Tjenestene innbefattet da det som i dag er en del av NAV systemet med introduksjonsprogram, oppfølgingstjenester, bosetting osv. På grunn av NAV reformen ble introduksjonsprogram av flyktninger lagt inn i NAV, det resterende ble igjen i kommunen. Kommunens helse- og sosialsektor gjennomgikk en stor omorganisering i 2011-12 og man splittet da opp de resterende delene av flyktningetjenesten i to, hvor ansvaret for enslige mindreårige ble lagt til Barn- og familietjenester. Ansvaret for de voksne ble lagt til kommunens service og forvaltningsavdeling. Barneverntjenesten har alltid hatt det formelle foreldreansvaret for enslige mindreårige bosettingsflyktninger.

Slik arbeidet med enslige mindreårige er organisert i dag er det to avdelinger som har hovedansvar for ungdommene; barneverntjenesten og enslige mindreårige bofellesskap.

Det er felles mål for barneverntjenesten og bofellesskapene at ungdommen gjennom trygghet skal bli selvstendige og delta i hverdagen (Abusdal et al., 2012).

Bofellesskap tilbyr ungdommen opp til de er 20 år. Ungdommen kan flytte i egen bolig/ på hybel, med ansvar for økonomi, skole osv. når han eller hun er klar for det. Dette vurderes sammen med ungdommen, ansatte i EM og barnevernet når det er riktig tidspunkt for den enkelte. Etter at ungdommen fyller 18 år skal utflytting av ungdommen i egen bolig vurderes hver 6 måneder.

For at ansatte på tvers av tjenestene skal forstå og møte de utfordringer ungdommen kan ha på en kvalitetsmessig god måte, er det gjennomført felles opplæring i metoden traumebevisst omsorg. Traumebevisst omsorg (TO) er en teoretiske forståelsen for utvikling av traume og de mekanismene som trer i kraft når traume har oppstått. Traumebevisst omsorg (Abusdal et al., 2012; RVTS, 2015) er en opplæring via Regionalt ressurscenter om Vold, Traumatisk stress og Selvmordsforebygging Sør (Regionalt ressurscenter om vold, 2015). Ulik fagbakgrunn og arbeidserfaring gjør at ansatte i tjenestene forstår traumebevisst omsorg på ulike måter. I tillegg til TO har ansatte i EM fått opplæring i ICDP (Hundeide & Armstrong, 2011). Opplæringen dreier seg om en metodikk i det å gi konkrete råd/ veiledning på hvordan man kan håndtere blant annet følelsesregulering. Følelsesregulering kan være en utfordring for ungdom som i bofellesskap.

2.3.1 Barneverntjenester

Barneverntjenesten arbeider etter Barnevernloven (Barnevernloven, 1953, sist endret 2015). I loven defineres barnevernets ansvar for tiltak opp til barnet er 18 år. Det defineres også at barnevernet kan, dersom barnet samtykker, tilby tiltak etter enkeltvedtak opp til ungdommen er 23 år. Dette er også gjeldene for EM.

Vanlig saksgang når det opprettes undersøkelsessak i barnevernet, er at tjenesten har mottatt en bekymringsmelding på barn eller ungdom. Barnevernet har da inntil 3 uker på å avgjøre om det skal opprettes en undersøkelsessak eller om saken skal henlegges. Når det gjelder enslige mindreårige flyktninger skal det opprettes en undersøkelsessak når barnet eller ungdommen søker asyl i Norge. Dette er regulert i Barnevernloven §3.4 (Barnevernloven, 1953, sist endret 2015). Etter at EM ungdommen ankommer kommunen fatter barnevernet et kartleggingsvedtak.

Vedtaket er gjeldene for tre måneder. Det gir barnevernet og ansatte i EM bofellesskap mulighet for å kartlegge hva ungdommen trenger av hjelp og støtte. Tre måneder etter bosetting fatter Barnevernet et nytt vedtak som gir retning på hvor mye hjelp og oppfølging ungdommen skal ha fra ansatte i boligen. Barnevernet følger opp ungdommen ved å ha jevnlig samtaler med dem og det utarbeides en handlingsplan sammen med ungdommen og ansatt i bofellesskap. Barnevernet fortsetter å ha en forutsigbar møtehyppighet med ungdommen så lenge de bor i bofellesskap, også dette er regulert i Barnevernloven.

Ansvar for oppfølging av enslige mindreårige bosatte flyktninger ligger til barnevernets ungdomsavdeling. Det er ansatt tre personer i totalt 250 % stilling. De ansatte i barnevernet som jobber med enslige mindreårige bosatte flyktninger har minimum 3 sosionom- eller barnevernspedagog utdanning. Jeg har valgt å ikke inkludere barnevernets ansatte som jobber med enslige mindreårige i spørreundersøkelsen, de er få ansatte og kunne enkelt blitt identifisert. Tjenesten er beskrevet for å vise kompleksitet rundt arbeidet med enslige mindreårige. Ansatte i bofellesskapene kan ha forventninger til barnevernet som ikke lar seg realisere ut fra barnevernets rammer og vise versa- barnevernet kan ha forventninger til ansatte i bofellesskapene som ikke de kan oppfylle. Det kan føre til konflikter og være forstyrrende for de oppgaver den enkelte ansatte skal utføre.

2.3.2 Avdelinger for enslige mindreårige bofellesskap

EM er organisert i seks avdelinger med ansvar for hvert sitt hus i ulike bydeler, de fem avdelingene har til sammen fire avdelingsleder. Det vil si at en avdelingsleder har ansvar for to hus. I tillegg er det en avdeling med oppfølgingsteam og EM klubben. På grunn av vedtak om økning i antallet enslige mindreårige er kommunen i gang med etableringen av fire nye hus, det er lyst ut to stillinger som avdelingsleder samt miljøterapeuter og miljøarbeidere som skal jobbe direkte mot ungdommen i bofellesskapene. Ansatte i bofellesskapene har ulik fagbakgrunn, utdanningsnivå og erfaring. Utdanningsnivået varierer fra å være uten formell utdanning, til bachelor og masternivå innen helse- og sosial, allmennlærer eller førskolelærer.

Ansatte i EM bofellesskap er har todelt turnus med arbeid hver tredje helg, i tillegg er det egne nattevakter. Arbeidet er mye likt det som foregår i en ”vanlig” familie. Dagen startet med at nattevaktene vekker ungdommen slik at de kommer seg opp og går på skole. Ungdommen skal selv sørge for niste og frokost. Skolegang er på Kongsgård skolesenter. Dette er et tilpasset

skoletilbud med styrket norskopplæring hvor ungdommen går til de behersker norsk på en slik måte at de kan inn i det ordinære skolesystemet. Hvor lenge de går i tilpasset skoletilbud avhenger av hvor fort de lærer seg norsk og deres tidligere skolegang. Noen barn og unge har ikke tidligere gått på skole og kan derfor ikke lese og skrive. De vil etter all sannsynlighet gå på Kongsgård skolesenter over flere år, mens de får opplæring i basisfag som lesing, skriving og regning. For barn under 15 år vil de få skoletilbud på Mottaksskolen.

Mens ungdommen er på skolen planlegger dagvaktene aktiviteter for ettermiddag, de oppdaterer handlingsplaner på den enkelte ungdom og gjør praktisk vedlikeholdsarbeid som vasking av bofellesskapets fellesarealer. I tillegg er det møtevirksomhet rundt den enkelte ungdom og fag- og personalmøter.

Når ungdommen kommer fra skole er de med å lage middag, de har faste tjenester som skal utføres. Alle ungdommene har lekser og personalet skal være behjelpelig med leksehjelp. Når lekser er unnagjort vil noen av ungdommene delta på fritidsaktiviteter. Noen ganger følge ansatte dem på aktivitetene. Der hvor ungdommen deltar i aktiviteter som krever at foresatte er tilstede så er det ansatte i bofellesskapet som gjør dette, det innebærer blant annet deltakelse på foreldremøter, kjøring til kamper, tilstedeværelse ved fotballkamper, gradering på karate osv. Ungdommene oppfordres til å delta i det ordinære sosiale liv utenfor EM bofellesskap for å bli selvstendige, knytte kontakter og få venner. Sosialisering og tilhørighet vil hjelpe dem i å bli integrert og en viktig del av dette er å praktisere norsk slik at de kan kommunisere med "ordinær" norsk ungdom. Bofellesskapene har samarbeid med noen organisasjoner/ idrettsklubber som bidrar til å gi tilhørighet for ungdommene. Selv om det legges ned en innsats i integreringsarbeidet så ser man at mange EM ungdom sliter med sosialt nettverk utenfor Em fellesskapet.

EM klubben er fritidstilbud til den enkelte ungdom og ses på som et ledd i integreringsprosessen. Her kan ungdommen knytte bekjenskaper på tvers av byen, det tilbys aktiviteter som "vanlige" norsk ungdom driver med. EM klubben har også oppfølgingsteam, det er ansatte som følger opp ungdom utenfor bofellesskap. Oppfølgingsteam fra EM klubben vil holde kontakt med ungdommen og kan bistå der de trenger det etter utflytting.

Hvis ungdommen har behov for å snakke med en av de voksne om hvordan han eller hun har det (relasjonsoppfølging), vil dette ofte skje ved at ansatte i bofellesskapene møter ungdommen.

Dette gjøres på denne måten siden det allerede er knyttet kontakt mellom ansatt og ungdom mens de bor i bofellesskapet. Oppfølgingsteamet har mer den formelle oppfølgingen, de hjelper ungdommen inn mot det ordinære hjelpeapparatet der det er behov for det. Hvis ungdommen er under 20 år har de mulighet for å flytte tilbake til bofellesskapet for en periode hvis de har behov for det. Ungdommen kan også velge å bli boende i bofellesskap til de fyller 20 år for så å flytte på hybel eller i egen leilighet.

3.0 Teoretisk ramme HRO

I dette kapittelet vil jeg beskrive den teoretiske forankring som oppgaven bygger på og lede mot hovedtema som er HRO. Jeg vil gjøre kort rede for krise og katastrofe teorier og de for ulike retninger på dette området.

Kriser, katastrofer og håndtering av disse har fanget interessen til fagfolk over årtier. Interessen for dette fagfeltet har vokst frem som følge av risikosamfunnene, særlig i Europa og USA. Både samfunnsvitenskapelig og organisasjonsteoretisk interesse er fremtredende og prøver å forstå og forklare risiko for kriser og katastrofer. Fimreite, Lægroid og Rykkja referer til Turner og Pigeon som sier at *”slike hendelser kan ente være naturskapte eller menneskeskapte”* (Fimreite, 2011, s. 9). Videre sier de at

” man ofte står overfor samspill mellom organisatoriske, menneskelige og naturmessige forhold .

Dette beskriver litt av kompleksiteten i krise og katastrofetenkningen. De kriser og ulykker som denne oppgaven omhandler som *”wicked problems”* er i tråd med denne forståelsen, samtidig er de mer komplekse fordi de ikke så lett lar seg definere, man kan ikke organisere eller strukturere oppgaver eller organisasjon for å håndtere dem. Douglas og Wildavsky stiller spørsmål ved om vi kan vite om og forberede oss på den risiko vi utsettes for nå eller senere. De besvarer selv sitt spørsmål med nei, men sier at man må handle som om vi vet dette (Douglas & Wildavsky, 1983, s. 1).

Mange ulike fagretninger har hatt teorier og sett på mulige løsninger på utfordringer med å håndtere ulykker, kriser og katastrofer. Samfunnsmessig er det dyrt både menneskelig og økonomisk når det skjer ulykker/ katastrofer uavhengig av om de er små eller store. Fra det samfunnsvitenskapelige ståsted har det vært særlig to retninger som har vært gjeldene. Den deterministiske tilknytning til krise og katastrofe gir seg utslag i tenkning rundt at feil og ulykker skjer uansett hvilke tiltak du setter i verk for å prøve å forebygge dem (Perrow, 1999). En annen retning er den voluntaristiske teori som sier at ulykker kan og vil skje, men man stiller spørsmål med om kan de håndteres (La Porte, 1996). Dette leder mot det organisasjonsteoretiske perspektiv og man finner ulike retninger og teorier som av ulike forskere ses på som løsningen. Tenkningen rundt High Reliability organizations er en av disse retningene.

3.1 Normal Accident Theory (NAT)

I alle organisasjoner kan kriser oppstå. Noen organisasjoner er av en slik karakter at konsekvensen av å ikke håndtere dem kan føre til katastrofer. Dette er kjent gjennom blant annet Bhopal ulykken (Fortun, 2009) og Three Mile Island (Perrow, 1984). Charles Perrow studerte Three Miles Island ulykken og så at man ofte analyserer ulykker fra et ingeniørperspektiv. Man er i etterkant og analyserer hva som gikk galt og leter etter hvem som har skylden (Van Stralen). Perrow så at store ulykker er unngåelig i visse høy risiko organisasjoner (Hopkins, 1999) og på bakgrunn av dette utviklet han NAT (Normal Accident Theory) hvor han beskriver særtrekkene i organisasjoner. Han så at forholdet mellom f. eks ansatte som utførte oppgaver og utstyr avhenger av hverandre, samt at sammenhengen mellom systemene ofte er usynlige eller uforutsigbare. Perrow beskriver særtrekkene som ”tight coupling” og ”interactiv complexity”. Perrow hevder at man ved erfaring, prosedyrer, bedre design og utstyr kan man hindre uventede interaksjoner og redusere den tett koplingen (Perrow, 1999, s. 5) .

Perrow klassifiserer noen organisasjoner som høy risiko organisasjoner og noen som lavrisiko organisasjoner. Høy risiko organisasjoner er blant annet organisasjoner som håndterer kjernevåpen, og fly . Lavrisikoorganisasjoner kan være kjemiske fabrikker og oljeraffinerier (Van Stralen).

Kritikken mot NAT kommer fra mange hold, blant annet Andrew Hopkins (Hopkins, 1999) som sier at han ikke tror NAT teorien er særlig nyttig siden den gir ikke noen pekepinn på hvordan katastrofer kan unngås.

3.2 High Reliability Organizations (HRO)

På omtrent samme tid som Perrow utviklet sin NAT, undersøkte en annen gruppe forskere med utgangspunkt i UC Berkeley hvordan organisasjoner som håndterte kompleks teknologi klarte å ha tilnærmet null ulykker (Porte & Consolini, 1998). Sentral i denne forskergruppen var Karlene Roberts m.fl.

De ulike forskerne fant at selv om de hadde studert ulike typer organisasjoner, så hadde disse organisasjonene noe til felles. Det ble lagt vekt på pålitelighet siden de komplekse oppgavene som ble utført gjorde at man ikke fikk en mulighet til å rette feil ved å utføre oppgaven på nytt (Shrivastava et al., 2009). Flere forskere utviklet teori på det som beskrives som HRO- høy pålitelige organisasjoner. Målet med HRO er å kunne håndtere det uventede og unngå feil/ulykker, noe som kan beskrives som en form for sikkerhetskultur.

Flere forskere har prøvd å definere en HRO, man har ikke kommet frem til en entydig definisjon. Karlene Roberts har skrevet at man kan identifisere organisasjoner som har høy sikkerhet ved å svare på spørsmål om hvor mange ganger det var mulig for organisasjonen å gjøre feil som kunne resulterte i katastrofale konsekvenser, men hvor det ikke skjedde. Roberts sier at hvis svaret på spørsmålet er titusen ganger, så er organisasjonen høy pålitelig (Roberts, 1990). Selv om det ikke er en entydig definisjon av HRO, har forskere beskrevet trekk ved denne typen organisasjoner.

Karlene H. Roberts og Robert Bea to av dem som har beskrevet trekk ved organisasjonene som øker deres pålitelighet:

- *De søker bevisst å få vite det de ikke vet fra før.*

Forskning på HRO viser at denne type organisasjoner i større grad finne det de ikke visste fra før, enn organisasjoner som lå høyere på ulykkesstatistikken. Dette kan skyldes at HRO vektlegger at uventede hendelser kan skje og ansatte leter etter disse istedenfor å anta at disse hendelsene er uten betydning. Organisasjoner som har færre ulykker er de organisasjoner som lærer ansatte å gjenkjenne og handle på ulike problemer/ utfordringer.

- *Anerkjenner verdien av å finne feil like mye som fordelene med pålitelighet.*

Organisasjoner som har få ulykker er de som har et like stort fokus på å rapportere om feil som å belønne pålitelighet eller suksess. Dette gjør at ansatte kan bidra til organisasjonen er uten ulykker samtidig som nettopp det kan gi en langsiktig økonomisk gevinst.

- *Det blir kontinuerlig kommunisert hva som er organisasjonens mål og prøve å få alle ansatte til å snakke med hverandre om hvordan de kan bidra/ at organisasjonen skal nå oppnå målene.*

(Roberts & Bea, 2001, s. 71).

Roberts sier også at organisasjoner som har få ulykker har utviklet systemer og prosesser hvor det er en åpen kommunikasjon som er forankret i toppledelsen og som oppmuntrer alle ansatte

til å snakke om hvordan det som skjer påvirker organisasjonen. Åpen kommunikasjon gjør at man kan unngå feil ved at ansatte vet hva de skal se etter, de vet at det er viktig å kommunisere til hverandre hvis og når de ser noe som er feil (Roberts, 2001; Roberts & Bea, 2001)

3.3 Collective mindfulness

I Schrivastavas (Shrivastava et al., 2009) refereres det til Karl Weick som i 1999 skrev at High reliable theory (HRT), vektlegger noen forhold som er viktige, men ikke en avgjørende for om organisasjonen er høy pålitelig:

”A strategic prioritization of safety, careful attention to design and procedure, a limited degree of trial- and -error learning, redundancy, decentralized decision making, continuous training often through simulation, and strong cultures that encourage vigilance and responsiveness to potential accidents” (Shrivastava et al., 2009, s. 1363)

Karl Weick har sammen med Kathleen M. Sutcliffe utviklet en retning innen HRO, den skiller seg fra andre retninger ved at de vektlegger det som beskrives som collective mindfulness. Collective mindfulness er et begrep som handler om at alle ansatte har en mental tilstedeværelse i den situasjonen de er i og de oppgavene som utføres. Jeg har valgt å definere begrepet mindfulness som “oppmerksomt nærvær”, og vil bruke dette begrepet i oppgaven.

I boken ”Managing the unexpected” (Weick & Sutcliffe, 2007) sier forfatterne at for at man skal kunne forstå det uventede må man først forstå hvordan forventninger (expectations) virker og deretter må man vite hvordan man skal håndtere dem med forsiktighet. Utfordringen med forventninger er at de kan fokusere på et område eller en situasjon og på den måten gå glipp av mulige feil eller utfordringer fordi man ikke har en oppmerksomhet i den situasjonen man er i. Weick og Sutcliffe kaller dette for ”blind spots”. ”Blind spots” oppstår ved at man søker etter bekreftelse på de forventninger man har og leter etter hendelser eller observasjoner som understøtter dette. ”Blind spots” eller gråsoner kan også oppstå hvis man organiserer for mye i ”silo”, dvs. at man enten konkurranseutsetter deler av arbeidet eller at man definerer stramt hva som er den enkelte avdelings ansvarsområde. I EM vil det være mulig å konkurranseutsette drift av bofellesskap til private og man kunne da risikere at det ble gråsoner med uklare ansvars og oppgavefordelinger mellom privat drifter og f.eks. barneverntjenesten.

Weick og Sutcliffe (Weick & Sutcliffe, 2007) sier at man vil få problemer med forventninger med mindre man skaper seg en “infrastruktur” av oppmerksomt nærvær ved å følge fem prinsipper :

- *Fokus på de små feil:* en har fokus på at alle feil eller uregelmessigheter kan være et symptom på at noe er feil med systemet, dette kan igjen føre til større hendelser hvis mange små feil oppstår samtidig. Fokus på de små feil vektlegges fordi man ser alle feil eller uregelmessigheter som en mulighet for å bygge på seg til en større ulykke eller katastrofe. Dette så man blant annet under Cerro Grande brannen i mai 2000.

For å finne små feil er det fire sentrale spørsmål som kan stilles; hva må gå riktig for seg, hva kan gå galt, hvordan kan ting gå galt og hva har gått galt (Weick & Sutcliffe, 2007).

- *Motstå ønske om å forenkle:* i mange organisasjoner vil man vektlegge det man anser som viktig for den oppgaven man skal utføre. Det vil si at man selekterer de observasjoner man gjør og deretter velger om disse har betydning eller ikke. I HRO har man sett dette som potensielt farlig, både fordi det gjør noe med de forhåndsregler ansatte tar og de uønskede konsekvensene det kan ha. Forenkling av en observasjon eller bortforklaring gjør at du kan mangle en viktig del av et stort og komplekst bilde/ situasjon. En tilbakeholdelse av opplysninger eller observasjoner, uansett årsak, vil kunne gjøre at beslutninger som tas, gjøres på feil grunnlag.

- *Sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser:* beskriver at man skal ha fokus og en oppmerksomt nærvær i de oppgaver man utfører. Fokuset er i førstelinjen hvor oppgavene utføres til forskjell fra andre typer organisasjoner som har fokus på det strategiske.

Oppmerksomt nærvær vil gjøre at ansatte kan forebygge eller håndtere de eventuelle situasjoner som oppstår.

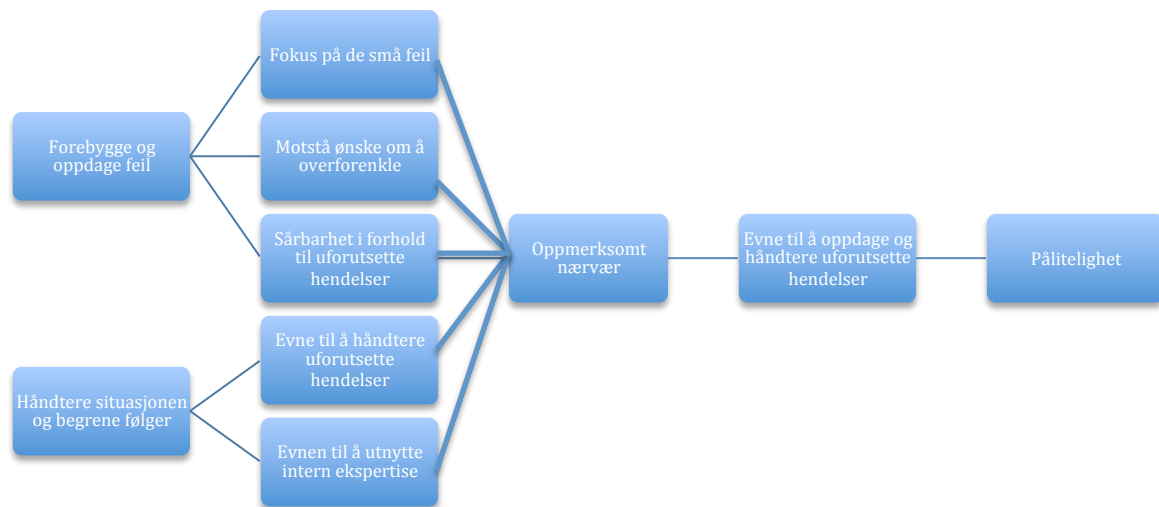
- *Evne til å håndtere uforutsette hendelser (commitment to reciliense):* dette handler om evnen til å være i en stabil organisasjon og kunne fortsette sine oppgaver selv om man utsettes for feil eller stress. I følge Weick , Sutcliffe og Obstfeld (Weick, Sutcliffe., & Obstfeld, 2008) vil ikke de beste HRO vente på at en feil skal skje før de handler.

- *Evne til å utnytte intern ekspertise:* å vite hvem som har den reelle ekspertisen er ikke alltid like lett. HRO fokuserer på at ekspertisen kan være en i førstelinjen og ikke nødvendigvis i ledelsen. Hvis en situasjon oppstår og det er behov for en annen ekspertise enn den som er i situasjonen så opphører alt hierarki i ledelsen og man har tiltro til at eksperten/ekspertisen på

den unike situasjonen kan ta styringen uten godkjenning fra ledere over seg. Det tilkommer en tilnærmet anarkistisk organisasjonsmodell (Weick & Sutcliffe, 2007)

Disse fem prinsippene kan illustreres i en modell hvor de tre første prinsippene har fokus på å forebygge og oppdage feil, mens de to siste omhandler evnen til å håndtere situasjoner som har oppstått slik at man begrenser følgene av feilen mest mulig.

Dette kan illustreres slik:



Figur 2: Weick og Sutcliffe collective mindfulness

Weick og Sutcliffe hevder at et kontinuerlig fokus på de kognitive prosesser med mål og høyne pålitelighet i organisasjonen er noe som igjen støtter de strukturelle mekanismer som følger pålitelighet, dette er gjensidig forsterkende. Videre sies det at for å fange essensen i HRO må man se på hvordan de mangfoldige men stabile kognitive prosesser virker på oppdagelse og korreksjon av feil.

Utfordring med dette er at HRO har fokus på noe de sjeldent ser (Weick et al., 2008, s. 39). Det kan gjøre det vanskelig for HRO å lære av tidligere hendelser, siden det er så få erfaringer på feil å relatere øvelsene til. Derfor prøver man å konvertere dem inn i mulighet for forbedring.

Dette kan gjøres på tre måter :

- Ved å se feil som et tegn på at organisasjonen er sunn
- Ved å analysere nesten uhell

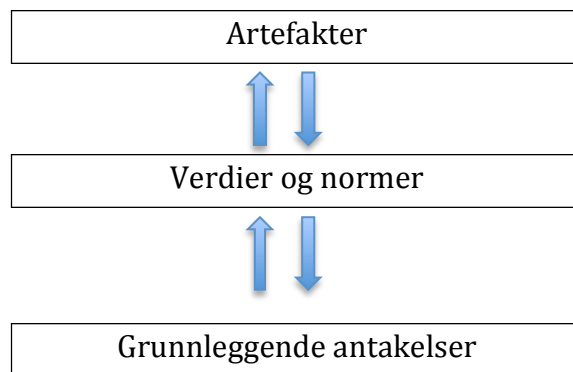
- Fokusere på ” the liability of success”

Effektive HRO oppmuntrer ansatte til å melde feil og de tar alle feil som meldes på alvor (make the most out of...).

Weick og Sutcliffe vektlegger kultur som et viktig aspekt i HRO. Spørsmål som ofte stilles er om kultur er noe en organisasjon har eller er det noe en organisasjon er.

Weick og Sutcliffe beskriver at kultur er noe en organisasjon har og som og som eventuelt blir til noe en organisasjon er (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 114). Dette stemmer godt overens med Schein sin teori (Schein, Arnulf, & Brun, 1987).

Edgar Schein beskriver kulturbegrepet med tre nivåer:



Figur 3: Edgar Scheins kulturbegrep (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 132).

Antakelser vi gjør er basert på tidligere erfaring man har og de kan ofte være ubevisste. Ut fra den erfaringen lager man seg forventninger om hva som kan komme til å skje og hvordan det vil bli håndtert. De erfaringene man har og som fører til forventninger kan være basert på opplevelser både i organisasjonen og utenfor. Hvis man skal få til endring i en organisasjon er antakelser noe av det som medfører størst utfordring for å gjennomføre endringen. Schein sier i Weick og Sutcliffe sier at kulturendringer bare bør gjøres når det er et spesifikt problem som skal løses og bare hvis man kan jobbe med allerede eksisterende styrker i kulturen (Weick & Sutcliffe, 2007). Verdier og normer er uskrevne regler eller prinsipper som gjelder i en organisasjon. Verdier og normer kan ha sin rot i antakelsene som; ”vi møter alle med respekt” eller ”alle hos oss setter ærlighet høyt” .

Artefakter kan være uniformering eller når oppgaver løses på en bestemt måte; ”slik gjør vi det her” eller det kan være f.eks. vitser man ler av. Artefakter kan være relativt enkelt å endre.

For at man skal kunne være en HRO må organisasjonen preges av en kultur av trygghet og åpenhet. Det er vel lite sannsynlig at noen rapporterer egne feil hvis de er usikre på hva konsekvensene av det kan bli, eller hvis de opplever at de blir straffet for egne feil. En kultur hvor rapportering av feil ”applauderes” tror jeg vil føre til en økning i rapporterte feil. Dette fordrer at det er åpen kommunikasjon i alle ledd i organisasjonen og at ledelsen har en forståelse og innsikt i alle ledd av tjenesteytingen. HRO er det en bred organisasjon hvor alle er avhengige av hverandre og den kompetanse/ ekspertise som finnes. Alle stoler på at ekspertisen tar ansvar og håndterer det som skjer. Når situasjon er gjenopprettet kan den mer ordinære hierarkiske strukturen med tydelig ansvarsforhold gjenoppstå.

Ledelsens ansvar i en HRO er å bidra aktivt i kultur bygging, sette mål, verdier og tilrettelegge for at ansatte kan ha oppmerksomt nærvær. HRO kan ses som en motvekt til New Public management, HRO er ikke regler, rapporteringer og prosedyrer for de oppgaver som skal utføres. HRO er en kultur på oppmerksomt nærvær som skal forebygge ulykker og håndtere det som eventuelt skjer slik at det ikke blir katastrofer. HRO er en lærende organisasjon, man oppdager og håndterer uventede hendelser og kan ved neste utfordring være bedre rustet til å håndtere det uforutsette. HRO vil være viktig for å ha mulighet til å løse de utfordringene kommunen har med den økte flyktningestrømmen.

3.5 Kritikk mot HRO

HRO skiller seg fra andre teorier ved en tro på høypålitelighet og at organisasjoner stadig kan forbedre sin pålitelighet. Selv om utgangspunktet for teorien er gjort i avdelinger med avanserte tekniske utstyr og kompliserte oppgaver, er tanken at man kan bruke prinsippene også i annen type virksomhet.

Flere forskere har stilt seg kritisk til HRO tenkningen, særlig Charles Perrow som fremhever at fokus på pålitelighet kan gå ut over fokus på sikkerhet (Perrow, 1999). Perrow sier at ved å fokusere på organisasjoner som ikke har feil så vektlegger man de fordelaktige resultater for så å anta hva som var årsaken til at feil/ ulykker ikke skjer (Perrow, 1994). Perrow sier at

utfordringen med dette kan illustreres med tilsynet som var ved Union Carbides` institute, West Virginia hvor et tilsyn av amerikanske sikkerhetsmyndigheter, etter Bhopal ulykken, ga de beste skussmål og sa at slike ulykker ”aldri kunne skje her”. 18 måneder etter så skjedde ulykken og man fant i etterkant av dette en rekke feil og brudd på sikkerheten. Perrow beskriver dette som ” jeg tror det når jeg ser det”.

Boin og Schulman (Boin & Schulman, 2008) beskriver de muligheter og begrensninger de mener HRO har. Boin og Schulman peker på at HRO konstant leter etter forbedringer, mens de er livredde for den neste ulykken og ikke har fokus på den suksesser man har oppnådd ved å forhindre ulykker. Boin og Schulman kritiserer også at HRO vektlegger *hvilke* kritiske hendelser som skal unngås, men at de ikke sier noe om *hvordan* de skal unngås.

Todd La Porte (La Porte, 1996) sier at bedrifter som vektlegger og satser på HRO er avhengige av tillit fra ”verden” utenfor bedriften. Han skriver at det er en svakhet med HRO at feil, ulykker eller hendelser kan sette eiere og ansatte i en posisjon hvor de mister tillit fra befolkningen.

4.0 Metode

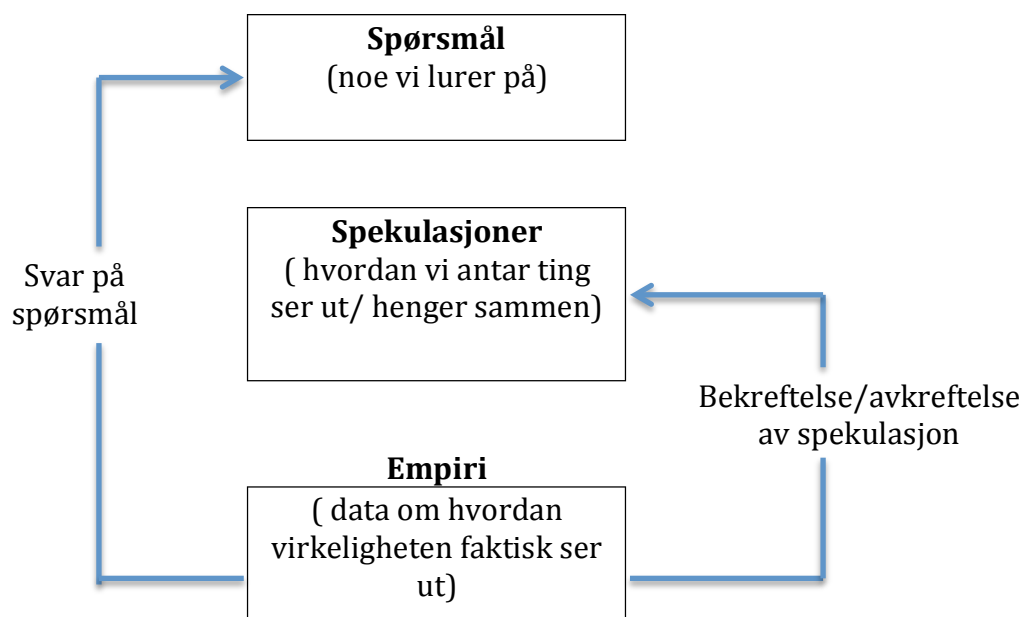
Dette kapittelet omhandler beskrivelser av forskningsdesign og begrunnelse for de metodiske valg som er tatt i oppgaven.

Jacobsen (Jacobsen, 2015, s. 24) sier;

”metode er som sagt en måte å gå frem på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten. Metode er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten”

Hensikt med metode er å samle inn empiri, sikre validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) i oppgaven slik at man kan besvare spørsmålene som stilles i problemstillingen. Jeg skal i oppgaven teste ut et verktøy som er nytt i offentlig sektor. Verktøyet kartlegger deres grad av HRO, samt ser på om organisasjonen er rustet for å løse den store økningen i bosettingen av enslige mindreårige. Å teste et verktøy som i utgangspunktet er lagd for en annen type organisasjon kan være utfordrende. Verktøyet kan oppfattes som radikalt forskjellig fra det man oppfatter at arbeidet består av eller at de bryter med forståelsen av hva sektoren kan forholde seg til.

Jacobsen beskriver at en undersøkelse gjennomgår følgende faser:



Figur 4: Gangen i en undersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 14).

4.1 Valg av forskningsdesign

Når det skal velges forskningsdesign har man valg mellom to typer design, det intensive som beskriver dybde eller det ekstensive som beskriver bredde. Ottar Hellevik i Jacobsen (Jacobsen, 2015, s. 87) beskriver forholdet mellom de to typer design; *1) hvor mange nyanser vi skal få med oss (hvor mange variabler skal vi ta med i undersøkelsen), og 2) hvor bredt skal vi gå ut (hvor mange enheter skal vi undersøke)?*

Jeg har valgt et ekstensivt design hvor jeg undersøker mange enheter, dette er valgt slik at jeg kan generalisere de funn jeg får til å gjelde avdelingene i EM. Jeg baserer oppgaven og test av verktøy på allerede eksisterende teori, det vil si at oppgaven har en deduktiv tilnærming. Spørreundersøkelsen i oppgaven er sendt ut til alle ansatte i bofellesskap og virksomhetens ledelse per e-post, den enkelte svarer ut fra sitt ståsted og de data som er samlet er en summering av enkeltindividens svar. Det er brukt spørreskjema med faste svaralternativer, spørreskjema er en kvantitativ undersøkelse.

4.2 Valg av metode

Jeg vil gjennomføre en kvantitativ studie med et deskriptivt tilnæringssett. Det vil si at jeg skal utføre en spørreundersøkelse og beskrive funn opp mot problemstillingen.

Problemstillingene er knyttet til validering av spørreskjema i HRO, basert på ”Managing the unexpected” av Weick og Sutcliffe (Weick & Sutcliffe, 2007). Hovedfokus i undersøkelsen er å se om avdelingene i EM samlet sett er pålitelige og robuste, om forutsetninger for å løse ”wicked problems” ved bruk av HRO.

Undersøkelsen er gjennomført i den virksomheten hvor jeg er ansatt som rådgiver. Det er to ledd mellom meg og den enkelte ansatte, hvor hovedvekt av svar er hentet fra. Det er en distanse mellom meg og disse respondentene. Samtidig er jeg en del av ledelsen i virksomheten og har derfor en større nærhet til ledergruppene som har svart. Dette kan være en svakhet ved undersøkelsen. Samtidig er undersøkelsen en kvantitativ undersøkelse, noe som i seg selv skaper en avstand mellom forsker og respondent. Spørreskjema som er brukt har et litt komplisert språk og en ulempen med en kvantitativ undersøkelse er at respondenten ikke har

mulighet for å sjekke opp at han eller hun har forstått spørsmålet. Respondenten kan ha misforstått spørsmålene som er blitt stilt i undersøkelsen og på bakgrunn av dette gitt feil svar.

4.3 Måleverktøy

Den kvantitative undersøkelsen gir en beskrivelse av den enkeltes oppfatning av pålitelighet og robusthet i organisasjonen EM ved å bruke spørreskjema i HRO som er utarbeidet av Weick og Sutcliffe. Undersøkelsen gir svar på problemstillingene.

De data som samles inn kan analyseres og måle grad av HRO i de ulike avdelinger, forskjeller mellom ansattgrupper (ansatt/ledelse), forskjeller i grad av HRO på utdanningsnivå og ansiennitet. Når data kategoriseres etter forhåndsforespurte parametere som; utdanning, arbeidssted, funksjon, ansiennitet, kan svarene i undersøkelsen være med på å forklare de eventuelle forskjeller som finnes i de ulike avdelinger . Det kan hjelpe meg å svare på Problemstilling 2; Hva sier funn om forutsetningene for å løse wicked problems ?

Spørreskjema som er sendt ut er utviklet av Weick og Sutcliffe og er et kartleggingsverktøy på HRO med 9 ulike kategorier eller fokusområder. Hver kategori har flere spørsmål på spesifikt tema:

	Antall spørsmål	Tema	Skala
Spørsmålskategori 1	9	Grunnleggende vurdering av åpenhet for uforutsette hendelser i egen organisasjon.	1-5
Spørsmålskategori 2	8	Vurdering av organisasjonens sårbarhet for manglende tilstedeværelse.	1-5
Spørsmålskategori 3	9	Vurdering av hvor tilstedeværelse og fokus er mest nødvendig.	Enig/uenig
Spørsmålskategori 4	10	Vurdering av organisasjonens fokus på feil.	1-5
Spørsmålskategori 5	12	Vurdering av organisasjonens motstand mot overforenkling av problemer.	1-5
Spørsmålskategori 6	9	Vurdering av arbeidsoppgavenes sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser.	Enig/uenig
Spørsmålskategori 7	10	Vurdering av egen organisasjons evne til å håndtere uforutsette hendelser	1-5
Spørsmålskategori 8	7	Vurdering av organisasjonens evne til å utnytte intern kompetanse	1-5
Spørsmålskategori 9	9	Fokus og tilstedeværelse i organisasjonen	1-5

Tabell 1: Weick og Sutcliffes spørsmålskategorier (Weick & Sutcliffe, 2007).

- Jeg forstår kategori en som er kartlegging av om organisasjonen er åpen, eller har fokus på at uforutsette hendelser kan skje og at man skal kunne forstå dem og vite hvordan de kan håndteres.
- Kategori to beskriver hvordan man kartlegger faren for manglende fokus og organisasjonens sårbarhet knyttet til det.
- Kategori tre kartlegger HRO i organisasjonen fokus og tilstedeværelse er særlig viktig, dette for å se om oppgavene som utføres er tett knyttet sammen, i en kjede hvor en feil kan føre til flere og om organisasjonens oppgaver er komplekse.

- Fra kategori fire og til åtte kartlegger ut fra de fem prinsippene som er sentrale i HRO. Siste spørsmålskategori er en samlebetegnelse på de åtte forutgående og vil gi en samlet oversikt som ikke er så grundig som de forutgående, men bruk av denne ene delen av skjema vil være enklere å gjennomføre i organisasjonen fordi det er færre spørsmålene enn i de resterende kategorier. Den vil ikke på samme måte gi dybdeforståelsen av organisasjonen, men den vil vise hvis man har områder man kan forbedre.

De første åtte delene har hvert sitt fokusområde med antall spørsmål mellom syv og tolv. Den niende delen har 9 spørsmål. De åtte første spørsmålskategoriene viser hvor nær organisasjonene er en HRO. Den niende kategoriene viser en samlet vurdering av organisasjonens pålitelighet. Kategori ni kan brukes alene for å få en enklere, men ikke så grundig oversikt over organisasjonens pålitelighet.

Weick og Sutcliffe har i hovedsak brukt tre svaralternativer, ”not at all”, ”to some extent” og ”a great deal”. Jeg har valgt en skala fra en til fem fordi jeg vil få større variasjon og få flere nyanser i svarene. Jeg har valgt svaralternativene; ”helt uenig”, ”noe uenig”, ”verken enig eller uenig” ”noe enig” og ”helt enig”. I spørreskjema er det slik at hvert svar gir en sum. Dette summeres for hver kategori. Når nivåene blir flere, må ”poengsum” som viser HRO på de ulike kategorier endres slik at sum prosentvis tilsvare originallitteratur. Jeg har valgt å dele totalscore hos Weick og Sutcliffe på 3, siden deres svaralternativet i hovedsak er 1 til 3. Jeg har deretter ganget med 5 for å tilpasse score til skala i utsendt skjema.

4.4 Validitet og reliabilitet

Validitet

Validitet beskriver om data er gyldige. Det er et skille på indre validitet; er data gyldige for den gruppen av respondenter som er undersøkt og ekstern validitet; er data gyldige også for andre (Jacobsen, 2015). Data i undersøkelsen er samlet inn i et gitt tidsrom og beskriver øyeblikksbilde i EM. Jeg mener at data er gyldige til å besvare problemstillingene på grad av HRO og muligheten for å håndtere wicked problems i det gitte tidsrom. Det er en svarprosent i undersøkelsen som er over 50 % og funn er derfor representative for EM. Det er variasjon i svarprosent mellom de ulike avdelinger. En avdeling har 100% svar, tre avdelinger har over 80% svar. Disse avdelingene er representative for ansatte i disse avdelingene. To avdelinger har

en svarprosent på 33,33 og en avdeling har svarprosent rett over 40. Data fra disse tre avdelingene er ikke i like stor grad representative som de avdelinger med høy svarprosent

Det kan være vanskelig å generalisere funn i denne undersøkelsen til andre avdelinger, eller trekke store linjer på om dette er et nyttig verktøy til bruk i offentlig sektor.

Reliabilitet

Reliabilitet beskriver om data er pålitelige (Jacobsen, 2015). Data er samlet inn via Survey Xact og konvertert inn i Excel, det gjør at det ikke er feilkilder i behandling av data. Data kan etterprøves av andre. Originalskjema fra Weick og Sutcliffe har en score fra 1 til 3, jeg har utvidet score fra 1 til 5 (se kap. 4.3). Når man regner om er det alltid en fare for feilkilder, beregning er kvalitetssikret av en kollega.

4.5 Styrker og svakheter

Respondentene var i forkant av undersøkelsen opptatt av at de skulle sikres anonymitet. For å sikre at respondentenes anonymitet og dermed øke objektiviteten er avdelingene klassifisert som avdeling 1,2, 3, 4, 5 og 6. Klassifiseringen av avdelingene er gjort tilfeldig og sammenfaller ikke med koden på avdeling i spørreskjema (se vedlegg 2). Anonymitet kan øke objektiviteten fordi respondenten står friere til å svare på spørsmål, særlig de som omhandler deres syn på kollegaer og ledelsen.

Ansatte har to arbeidssteder og har fått tilsendt skjema to ganger. Arbeidssted kan være en kombinasjon mellom to boliger eller en bolig og EM klubben. Valg om å sende ut skjema til denne gruppen ansatte to ganger er gjort fordi de har ulike ledere og arbeidsoppgaver på de ulike arbeidsstedene. Svarene er konvertert inn i Excel, det er sjekket at respondenten ikke svarer for samme arbeidssted to ganger. Det kan likevel være en svakhet ved undersøkelsen at disse respondentene er med to ganger.

Kvantitative undersøkelser gir ikke mulighet for å sjekke om respondenten har forstått spørsmålene, det kan gjøre at man ikke får gyldige svar. I og med at spørreskjema i HRO har et komplisert språk så er dette en særlig svakhet med undersøkelsen. For å kompensere for det kompliserte språket fikk respondentene en kort innføring i HRO, bakgrunn for undersøkelsen,

mulighet for å stille spørsmål angående anonymitet og at de ble gjort kjent med at spørreskjema fremdeles har et noe tungt språk. Et forarbeid med forberedelse og informasjon til de aktuelle respondentene kan ha bidratt til en høyere svarprosent.

Det er en styrke at spørreskjema er validert og at det har vært endring av språk flere ganger før skjema ble sendt ut til respondentene.

Frafall:

Kartleggingsskjema i HRO er oversatt fra engelsk til norsk av Universitetet i Agder (UiA). Språket i skjema i original form er komplisert, skjema er brukt til ulike ansattgrupper med ulikt utdanningsnivå og erfaring, det ville derfor være nødvendig å forenkle språket i skjema. Et komplisert språk kan medføre lavere svarprosent enn ønskelig. 3 av undersøkelsene er påbegynt, en avsluttet etter første side, en etter side to og tredje avsluttet etter side 3. De tre kom fra ulike avdelinger i EM. De øvrige respondentene gjennomførte alle spørsmål i alle kategorier i undersøkelsen. Det er en styrke ved undersøkelsen og spørreskjema at det ikke er høyere frafall underveis i undersøkelse og at det ikke er et mønster på når respondentene faller fra.

4.6 Datainnsamling

Respondentene er rekruttert via fem avdelinger i EM og i EM klubben og oppfølgingsteam samt virksomhetenes ledelse. Alle ansatte inklusiv avdelingsleder ble tilbudt deltakelse. Før spørreskjema ble sendt ut på mail, var det informasjon om undersøkelsen på personalmøter. Det ble informert om hensikt med spørreskjema, frivillighet for deltakelse og mulighet for å trekke sine data frem til innlevering av oppgaven. Det ble også vektlagt ivaretagelsen av den enkelte respondent med tanke på anonymitet, ved at de data som er hentet ut skal sikre at enkeltindivid ikke skal kunne identifiseres. Ansatte fikk mulighet til å stille spørsmål og få informasjon om behandling for å sikre anonymitet til den enkelte respondent. Et eksempel på spørsmål som kom er fra en ansatt som beskrev at; ” jeg er den eneste i hele organisasjonen med min fagbakgrunn så hvis du skal se på hver enkelt utdanningsgruppe så vil alle vite hvilke svar jeg har gitt...” . For å klarere opp fikk ansatte svar på at det ble spurt etter utdanningsnivå og ikke fagspesifikk utdanning slik at data ikke skal være gjenkjennbare.

Det er søkt og fått godkjenning i NSD (Norsk senter for forskningsdata) for å gjennomføre undersøkelsen.

Spørreskjema ble sendt ut til 67 respondenter via Survey-xact 16.11.15, ansattes epost adresser ble lagt inn i databasen og undersøkelsen ble sendt ut samlet. Det ble vedlagt en distribusjonsmelding som forklarte hensikt med undersøkelsen, den sa også litt om behandling av personvernopplysningene og ivaretagelsen av anonymitet. På første side i undersøkelsen ble det forklart hvordan man skulle svare og det ble det gitt mulighet for å svare på papir, for de som syntes epost link var vanskelig. Det ble levert ut skjema og konvolutt til de som ønsket å svare på papir. Disse ble sendt tilbake til meg i internpost. For å sikre at ikke en person svarte to ganger ble respondentene bedt om å sette sin fødselsdato øverst på spørreundersøkelsen slik at jeg kunne legge inn svarene i Survey- Xact på den enkelte. 3 personer valgte å svare på papir. Papir-spørreskjema ble destruert så fort svarene var lagt inn. Undersøkelsen ble sendt ut til 67 ansatte med hele eller deler av arbeid og ansvar for EM bofellesskap, EM klubben. Når det sendes ut spørreskjema med frivillighet til deltakelse er det alltid en fare for lav svarprosentandel. Forarbeid med motivering for gjennomføring ble derfor vektlagt for å sikre høyest mulig svarprosent.

Etter første utsendelse kom det inn 28 svar. 03.12.15 ble det purret til ansatte på epost, avdelingsledere minnet også sine ansatte på at de kunne svare på undersøkelsen. Det kom inn 2 svar etter første purring. Siste purring ble sendt ut en 09.12, det ble da bemerket at dette var siste påminning og da kom det inn 6 svar. Da undersøkelsen ble lukket var det kommet inn 36 svar noe som tilsvarer en svarprosent på 53,7 % .

Oversikt over utsendelse og innkomne svar:

	Antall
Distribuert til	67
Innkomne svar	36

Tabell 2: Oversikt over utsendte og innkomne svar

Svar prosent i de ulike avdelinger:

Avdeling 1	Avdeling 2	Avdeling 3	Avdeling 4	Avdeling 5	Avdeling 6	Administrasjon.
100 %	33,3 %	33,33 %	81,8 %	80 %	41,67	83,33%

Tabell 3: svarprosent i de ulike avdelinger

Prosentvis fordeling av totale svar fordelt på funksjon mellom ledelse og ansatte.

14% av svarene kommer fra ledelsen, 86% fra ansatte i bofellesskapene. Skille på 3 % mellom administrasjon og ledelse skyldes at en leder har angitt bofellesskapet som sin arbeidsplass og ikke administrasjon

Ledelse	14%
Ansatte	86%

Tabell 4: Innkomne svar fordelt på ansatt og ledelse.

Da frist for å gjennomføre undersøkelsen utløp ble undersøkelsen lukket og data ble konvertert over i Excel. Der ble data kodet og systematisert.

4.5 Erfaringer ved bruk av spørreskjema.

Verktøyet er tidligere testet ut av en student i det private næringsliv, respondentene i min undersøkelse er basert på en annen type organisasjon. EM ansatte yter omsorg for mennesker i en sårbar situasjon og en sårbar fase av livet. Det krever andre ferdigheter enn hva som kreves i en ren produksjonsbedrift. Jeg har likevel dratt veksler på tidligere versjon av skjema, men videreutviklet måleverktøyet ved å bearbeidet noen av formuleringene. Dette er gjort i samarbeid med kollegaer og vi har brukt tid på å sammenlikne originalskjema og oversatt versjon, deretter har vi gjort tilpasninger.

Jeg har validert spørreskjema ved utsendelse til to respondenter, to ganger. Det ble også gjennomført intervju med de to respondentene for å få tilbakemelding på bruk av skjema. Dette er en styrke med min bruk av spørreskjema.

Tilbakemelding fra respondentene var at det var litt vanskelig å vite om svarene skulle gjelde avdelingen der du jobber, hele organisasjonen eller om man skulle uttale seg om kommunen som et hele. Det ble også sagt at det ville vært enklere med en presisering før hvert enkelt spørsmål hvis det sto; ”jeg opplever at”. I tillegg ble det opplevd som at noen av spørsmålene gikk litt igjen. Tilbakemeldingen var også at språket fremdeles var noe komplisert. Jeg har valgt å ikke endre spørsmålstilling i spørreskjema, men det er gitt en muntlig forklaring på hva det er den enkelte respondent skal svare på. Dette er valgt fordi en tilleggs formulering før spørsmålet avviker for mye fra original spørreskjema. Respondentene har blitt forberedt på at noen av spørsmålene kan ha et noe komplisert språk.

Det er ikke systematisk frafall underveis i undersøkelsen. Tre respondenter avsluttet underveis, en på første side, en på andre side og den tredje ved åpning av første spørsmålskategori på side tre. De tre som ikke fullførte kommer fra ulike avdelinger. Det vil si at det ikke er et mønster ved spørreskjema som gjør at respondenter ikke fullfører. Det er en styrke ved skjema og undersøkelsen. Det er en relativt høy svarprosent på undersøkelsen, det er en styrke når data er representative for EM.

Utregning av score i spørreskjema gjøres ved gjennomsnittsberegning, det vil si at hver spørsmålskategori summeres og deles på antallet spørsmål. Det gir et bilde av en samlet score, men det er en svakhet ved spørreskjema at det ikke er noen tydelig begrunnelse for at skille mellom høy, moderat og lav score er satt der den er. Jeg opplever også at begrepet moderat er diffust. Det er en metodisk svakhet at samlet score er utsatt for ekstremverdier. Jeg finner variasjoner mellom ulike avdelinger og ansattgrupper, det gjør arbeidet med tolkning av data utfordrende. Samtidig er det en styrke at spørreskjema fanger variasjon i respondentgruppen.

Spørreskjema har i utgangspunktet en score fra 1-3, jeg har tilpasset det til 1-5 for å kunne få større variasjon. To av kategoriene er kun enig- uenig som svaralternativ. Jeg synes det er forvirrende at skalering varierer i ett og samme spørreskjema. Når man i tillegg har en språkformuleringen som er vanskelig, noen av spørsmålene er nesten uforståelige, så svekker det undersøkelsen. I tillegg er det noe gjentakelser av spørsmål i de ulike kategorier.

Spørreskjemaet er også relativt omfattende å gjennomføre, det gjør at spørreskjema er noe tungvint å bruke og en svakhet ved selve verktøyet. Jeg synes også at språkbruken til Weick og Sutcliffe er mangelfullt definert, eksempler på det er ”mindfull organizing”, mindfulness og tette koblinger. Disse begrepene er diffuse, det kan fremstå som en mer form for populistisk måte å uttrykke seg på enn det jeg oppfatter at forfatterne har ment, når jeg leser boken deres ”Managing the unexpected”.

Det er positivt med spørreskjemaet at det kartlegger ulike områder ved det å skulle håndtere og forebygge uønskede hendelser. Det gir en oversikt over styrker og svakheter, samtidig som det gir en samlet oversikt over organisasjonens evne til å være pålitelig. Likevel skulle jeg ønske meg en enklere utgave av spørreskjema som ville gjøre det lettere å bruke, samtidig som det gir en større bredde på informasjon enn det jeg får hvis jeg bare bruker spørsmålskategori 9.

Gjennomføring av undersøkelsen og konvertering av data inn i Excel har fungert bra. Det har vært enkelt for meg å innhente de data som ligger i spørreundersøkelsen og bearbeide dem i Excel.

5.0 Analyse og funn

I dette kapitlet vil jeg presentere de empiriske funn jeg har fra spørreundersøkelsen på HRO og ut fra det svare på de to problemstillingene som tidligere er fremsatt.

Weick og Sutcliffe har lagd et scoresystem ut fra spørsmålskategoriene som viser i hvilken grad organisasjonen kan forebygge og oppdage feil, samt håndtere uventede situasjoner og begrense følgende av dem. Dette samlet sett vil si om organisasjonen er høy pålitelig eller ikke.

5.1 Problemstilling 1: I hvilken grad er avdelinger for enslig mindreårige bofellesskap en høypålitelig organisasjon HRO?

For å kunne svare på problemstillingen om grad av HRO vil jeg gjennomgå funn og vil presentere gjennomsnittet for samlet EM. Jeg velger å presentere de 8 kategoriene separat, deretter samlekategoriene og drøfte funn opp mot grad av HRO .

5.1.1. Spørsmålskategori 1: Grunnleggende vurdering av åpenhet for uforutsette hendelser i egen organisasjon.

I denne kategorien gis det en grunnleggende vurdering av om ansatte i EM har en åpenhet for uforutsette hendelser. Hvis det er en høy åpenhet vil det beskrive en felles forståelse for at uforutsette hendelser kan skje, i tillegg skal den enkelte forstå dem og håndtere dem.

Weick og Sutcliffe (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 87) sier at en score over 28 viser en høy åpenhet for uforutsette hendelser. Score mellom 28 og 18 viser at man har noe åpenhet, men at man må jobbe mer med det. Hvis score er under 18 vil det trenge forbedringer umiddelbart. Score i EM er 32,57 noe som viser at organisasjonen har en høy åpenhet for uforutsette hendelser.

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score
1	Organisasjonen er oppmerksom på uforutsette hendelser.	3,79
2	Alle føler et ansvar for organisasjonens drift.	3,70
3	Ledere er like opptatt av uforutsette hendelser som å oppnå organisasjonens mål.	3,79
4	På alle nivå i organisasjonen er man opptatt av å kategorisere hendelser riktig.	3,52
5	På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å identifisere hendelser korrekt .	3,61
6	På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å ikke misforstå hendelser.	3,47
7	I organisasjonen blir det brukt tid på å identifisere hendelser som kan ramme ulike aktører (kollegaer, ansatte, avdelinger, kunder, ledelse, aksjeeiere, osv.)	3,76
8	Det er en felles oppfatning blant de ansatte om risikofaktorene i organisasjonen.	3,53
9	Det er en felles oppfatning blant de ansatte om hva som kan gå galt i organisasjonen	3,50

Tabell 5: Svar spørsmål kategori 1

Fordeling av svar er jevnt fordelt mellom 3,47 og 3,79, gjennomsnittlig score per spørsmål er 3,64. Det er en variasjon i score for enkelte respondenter, fra den som scorer dårligst på 13 og til høyeste score som er 45. Det forteller at de er ulikhet i syn på om organisasjonen har en åpenhet for uforutsette hendelser.

I samlet score for EM finner jeg høyest score på spørsmål 1 og 3. Disse spørsmålene beskriver om organisasjonen og ledelsen spesielt er opptatt av og oppmerksom på uforutsette hendelser. Weick og Sutcliffe beskriver at ledelsen må gå foran som et godt eksempel, de må ha verdier og

¹ Gjennomsnittlig score er sum av svar på et spørsmål dividert på antallet respondenter. Får å få en samlet sum på hele spørsmålskategorien er gjennomsnittlig score summert for alle spørsmål. Dette er systematisk gjennomført på alle spørsmålskategorier i oppgaven.

vise i handlinger at de legger til rette for en kultur på oppmerksomt nærvær. Dette må kommuniseres ut til ansatte. Ut fra score i spørsmålskategorien virker det som om ledelsen følger denne forutsetningen for en kultur for oppmerksomt nærvær. Selv om score er jevnt høyt så er det tre områder hvor man kan få til utviklingsmuligheter; spørsmål 6, 8 og 9- disse spørsmålene omhandler identifisering av og forståelsen av feil i organisasjonen. Det vil være lite nyttig at ledelsen representerer en kultur for oppmerksomt nærvær hvis ansatte ikke er enige om hva som er feil og hvordan de kan løses. Weick og Sutcliffe presiserer at HRO er pålitelighets søkende organisasjoner eller pålitelighets fokuserte organisasjoner fordi de er feilfrie under forhold som kan true produksjon og sikkerhet. Selv om produksjon i EM er omsorgstjenester til barn og ungdom vil konsekvensene av feil være store og uakseptable, men de vil være helt annerledes enn ved vareproduksjon.

5.1.2.Spørsmålskategori 2: Vurdering av organisasjonens sårbarhet for manglende tilstedeværelse og fokus.

Kategori 2 dreier seg om hvordan man kartlegger faren for manglende fokus og organisasjonens sårbarhet knyttet til det. Kategorien beskriver hvor ofte uventede hendelser skjer i arbeid, om man forventer at ting går som planlagt og hvordan de løser uventede hendelser eller ikke klarer å løse dem.

En score over 26,67 viser at organisasjonen har en sårbarhet for mindlessness eller manglende oppmerksomt nærvær og man bør sette i verk tiltak for å redusere sårbarheten. Området mellom 16,5- 26 viser moderat mindlessness, men poeng score under 16 viser høy grad av oppmerksomt nærvær.

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score
1	Unntak forekommer sjelden i arbeidet ditt.	2,06
2	Vi møter de samme situasjonene og problemene dag ut og dag inn.	2,50
3	Ansatte får ikke all den informasjon de trenger for å gjøre jobben sin.	3,15
4	Det forventes at arbeidsoppgavene utføres uten avvik.	2,9
5	Ansatte jobber ofte under stort press(tidspress, kostnadspress og lignende.)	3,20
6	Press og krav gjør at man tar snarveier i arbeidet.	2,64
7	Ansatte har liten mulighet til å håndtere uforutsette problemer etter hvert som de oppstår.	2,35
8	Mange ansatte mangler nødvendige ferdigheter og kompetanse til å håndtere uforutsette problemer som oppstår.	3,14

Tabell 6: spørsmål og svar på kategori 2.

EM scorer 21,94, det er i området moderat sårbarhet for mindlessness. Gjennomsnittlig score per spørsmål er 2,74. Det er særlig spørsmål 3, 5 og 8 hvor ansatte er mest enige i spørsmålstillingene. Disse spørsmålene omhandler kompetanse, informasjonsflyt og press. Manglende informasjon vil være et hinder for å være en høypålitelig organisasjon og burde være et område som er lett å gjøre noe med. Når det i tillegg svares med moderat score at ansatte mangler kompetanse, altså kunnskap og erfaring bør dette området jobbes systematisk videre med. Det er ikke noe som lar seg løse raskt, men man må bygge opp kompetansen over tid. Ansatte beskriver at det forekommer unntak i arbeidet- altså ikke et standardisert arbeid. Dette kan bidra til å holde fokus på oppmerksomt nærvær og at det er en kompleksitet i arbeidsoppgavene. Dette vil være knyttet til at de som mottar tjenestene er ulike . Ungdommene har ulik bakgrunn, språk, religion, ulike belastninger knyttet til flukt osv. Når man jobber med mennesker kreves det at du er oppmerksom og gir individuelt tilpasset bistand. Også i denne spørsmålskategorien varierer svar mellom de enkelte respondenter, variasjon i gjennomsnittlig score er fra 13 til 30.

5.1.3 Spørsmålskategori 3: Vurdering av hvor tilstedeværelse og fokus er mest nødvendig.

Kategori tre kartlegger hvor i organisasjonen fokus og tilstedeværelse er særlig viktig, dette for å se om de oppgavene som utføres er knyttet tett sammen og er i en kjede hvor en feil kan føre til flere eller ”bygge på seg” slik at konsekvensen av feil blir større. Ut fra spørsmåls kategoriene ser vi om organisasjonens oppgaver er komplekse. Spørsmålsstillingene viser også hvor i organisasjonen oppmerksomt nærvær er kritisk og hvilke forbedringsområder det er for oppmerksomt nærvær.

I spørreskjema er svaralternativene enig eller uenig. I kodingen har svaralternativet uenig blitt kodet til 0 og enig kodet til 1, det vil si at jo lavere poengsum spørsmålskategorien får jo mer kompleks og tette koblinger er det i organisasjonen.

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score
1	Arbeidet blir gjennomført stegvis og i rekkefølge.	0,55
2	Tilbakemeldinger og informasjon om hva som skjer er direkte og lar seg enkelt bekrefte.	0,47
3	Arbeidsprosessen er godt forstått	0,79
4	Mitt arbeid krever ikke at jeg koordinerer mine handlinger med andre.	0,23
5	Du kan observere de ulike oppgavene som utføres i tjenesten	0,47
6	Tjenesten kan utøves på mange ulike måter (f.eks. kan oppgaver omfordeles, tidsskjema kan endres og deler kan legges til senere hvis forsinkelse eller mangler oppstår.)	1
7	Det er stort handlingsrom i utførelsen av arbeidet.	0,79
8	I arbeidsprosessen må ting ikke nødvendigvis gjøres riktig første gang, det er rom for å korrigere senere.	0,88
9	Det er stort rom for å improvisere underveis dersom noe går galt.	0,88

Tabell 7: spørsmål og svar på kategori 3.

Resultatene viser at EM samlet har en score på 6,08 og at arbeidet ikke er veldig tett koblet og hvor feil ikke nødvendigvis bygger på seg til en større katastrofe. Gjennomsnittlig svar per

spørsmål er 0,67, noe som er i et midtsjikt på score. En av forklaringene kan være at ansatte i spørsmål 6 er unisont enige i spørsmålet/ påstanden om at ”*tjenesten kan utøves på mange ulike måter*”. Det beskriver at ansatte ser at oppgaver kan løses på ulike måter og at man har mulighet for å rette opp feil og improvisere underveis i arbeidsprosessene (spørsmål 8 og 9). Svarene kan beskrive at ansatte tilpasser seg den de yter tjenester til. Variasjon mellom enkelte ansattes score er gjennomsnittlig score på kategorien fra 1 til 9. En slik variasjon viser at forståelsen av organisasjonens kompleksitet er på ytterpunktene mellom disse respondentene.

5.1.4. Spørsmål kategori 4: Vurdering av organisasjonens fokus på feil.

Spørsmålskategorien beskriver det første prinsippet i HRO, fokus på feil. For HRO vil feil kunne føre til katastrofer, betydningen av feil vil variere i ulike organisasjon. Likevel er feil en glipp i kartlegging og det kan føre til at man oppdager feil senere enn man burde. Weick og Sutcliffe (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 93) beskriver at en organisasjon som ignorerer prinsippet med å finne feil vil ha mindre grad av oppmerksomt nærvær enn de kunne hatt.

En total score på lavere enn 20 vil man ha et fokus på suksess og man bør umiddelbart se på hvordan man kan finne feil og mangler. Ved score mellom 20 og 33 et moderat fokus på suksess istedenfor å ha full oppmerksomhet på å finne feil. Sum over 33 vil man ha sunt fokus på å finne feil og en stor mulighet for oppmerksomt nærvær.

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score
1	Vi leter aktivt etter feil av alle typer og prøver å forstå dem.	3,03
2	Når noe uforutsett oppstår prøver vi å forstå hvorfor forventningene våre ikke ble oppfylt.	3,76
3	Vi behandler nesten uhell som informasjon om hvor bra systemet fungerer og prøver å ta lærdom av dette	3,91
4	Vi mener nesten uhell avdekker potensiell fare heller enn å vise vår evne til å unngå katastrofer	3,97
5	Vi oppdaterer ofte våre prosedyrer etter nesten uhell.	3,56
6	Hvis jeg gjør en feil blir det ikke holdt mot meg.	3,85
7	Store feil rapporteres selv om de ikke ble oppdaget av andre	3,64
8	Ledere søker aktivt etter uforutsette hendelser.	2,94
9	Ansatte føler de kan snakke med leder om problemer	4,05
10	Man blir belønnet dersom man oppdager potensielle problemer	2,70

Tabell 8: spørsmål og svar kategori 4.

Funn viser en samlet score på 35,9 det vil si at EM har et sunt fokus på å finne feil og også mulighet for oppmerksomt nærvær. Det er en jevn score over hele spørsmålskategorien med et gjennomsnitt per spørsmål på 3,59 og det er lite variasjoner mellom de ulike spørsmålene. Variasjon mellom ulike respondenter varierer med et gjennomsnitt fra 11 til 46. Det er positivt å merke seg at spørsmål 9 ” *ansatte føler de kan snakke med ledere om problemer* ” scorer så høyt. Det kan si noe om åpenhet i organisasjonen og kan være et tegn på en trygg kultur, dette kan underbygges ved høyt svar på spørsmål 6 ” *Hvis jeg gjør feil blir det ikke holdt i mot meg* ”. På den annen side sier at ansatte i spørsmål 10 at man ikke blir belønnet hvis man oppdager potensielle problemer. Det er ikke definert hva belønning er, den enkelte vil oppfatte innholdet i belønning ulikt. For noen er det et klapp på skulderen, mens det for andre kan være økonomisk belønning.

5.1.5 Spørsmålskategori 5: Vurdering av organisasjonens motstand mot overforenkling av problemer.

Kategorien beskriver om organisasjonen klarer å la være å ignorere, bortforklare eller bagatellisere feil. Hvis man i en organisasjon motstår overforenkling så vil organisasjonen være preget av et system som sosialiserer mennesker til å gjøre færre antakelser, ser mer og overser eller ignorerer mindre. I typiske HRO er dette viktig, det henger blant annet sammen med at man skal kunne identifisere gråsoner i organisasjonen.

En poengsum over 40 viser en sterk motstand i organisasjonen mot overforenkling. Score mellom 40 og 25 ville vist et potensiale for at organisasjonen kunne hindre overforenkling, mens score under 25 gir indikasjon på at det er nødvendig med umiddelbare tiltak.

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score
1	Ingenting tas for gitt.	3,55
2	Vi oppfordres til å stille spørsmål.	3,82
3	Vi streber mot å utfordre status quo	3,61
4	Det er akseptert å ta opp problemer og vanskelige spørsmål	4,14
5	Vi fordypet oss i problemer for å bedre kunne forstå hva som har skjedd.	3,76
6	Vi oppfordres til å uttrykke ulike syn på verden	3,82
7	Alle får mulighet til å si sin mening og det er sjeldent noen ikke blir hørt.	3,94
8	Vi blir ikke straffet for å rapportere noe som kan påvirke tjenesteutøvelsen.	4,26
9	Når noe uforutsett skjer, brukes tiden til å analysere, snarere enn å uttrykke egen oppfatning av hendelsen.	2,88
10	Skeptikere blir høyt verdsatt.	2,76
11	Vi stoler på hverandre.	3,58
12	Vi har stor respekt for hverandre.	4,05

Tabell 9: spørsmål og svar på kategori 5.

EM scorer 44,23 og er dermed i stand til å følge prinsipp 2 i HRO - *Motstå ønske om å forenkle*. Gjennomsnittlig score per spørsmål er 3,68, godt over median. Ulikhet i svar fra respondentenes viser gjennomsnittlige score fra 13 til 58.

Det spørsmål hvor EM scorer høyest er spørsmål 4 ”*det er akseptert å ta opp problemer og vanskelige spørsmål*”, spørsmål 8 ”*vi blir ikke straffet for å rapportere noe som kan påvirke tjenesten*” og spørsmål 12 ”*vi har stor respekt for hverandre*”. Dette samsvarer med funn i spørsmålskategori over og er igjen med på å underbygge en kultur for åpenhet. Et annet sammenfallende trekk med forrige kategori er at det i spørsmål 10 beskrives middels på spørsmål om skeptikere blir høyt verdsatt. Jeg forstår det som at de ikke blir straffet, men de er middels verdsatt og opplever ikke i utstrakt grad å bli belønnet for å oppdage potensielle problemer.

5.1.6 Spørsmålskategori 6: Vurdering av arbeidsoppgavenes sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser.

Dette beskriver prinsipp nummer 3 i Weick og Sutcliffe. De beskriver at HRO er mindre opptatt av ”det store bilde i fremtiden”, de vektlegger oppmerksomhet her og nå. De mener at man på den måten kan forebygge fremtidens feil. Dette gjøres ved å forebygge at små feil bygger på seg og blir store problemer.

Svar alternativene er enten enig eller uenig. Jo flere svar på uenig jo mindre sårbar er arbeidsoppgavene for uforutsette hendelser. Jeg har kodet om hvor enig gir summen 1, uenig gir 0. Dette vil si jo høyere sum som oppnås, jo mer sårbare er arbeidsoppgavene for uforutsette hendelser.

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score
1	Det er alltid noen som har oversikt over hva som skjer.	0,76
2	Hvis problemer oppstår er det alltid en leder tilgjengelig	0,73
3	Overordnede ”trør til” når det er nødvendig.	0,76
4	Ansatte har mulighet til å håndtere uforutsette problemer etter hvert som de oppstår.	0,91
5	Gjennom løpende kontakt med hverandre har de ansatte hele tiden et klart bilde av hva som skjer i organisasjonen.	0,61
6	Ansatte er alltid mottakelige for tilbakemeldinger på ting som ikke fungerer som de skal.	0,35
7	Ansatte har kjennskap til arbeidsoppgaver utenfor sine egne.	0,52
8	Vi har tilgang til andre deler av hjelpeapparatet hvis uforutsette hendelser skulle oppstå.	0,82
9	Ledere følger hele tiden med på arbeidsbelastningen og reduserer denne dersom det skulle bli nødvendig.	0,7

Tabell 10: spørsmål og svar på kategori 6.

Samlet score på 6,2 viser at arbeidsoppgavene har en middels sårbarhet for uforutsette hendelser. Svarene på denne spørsmålskategorien er jevnt høyt med gjennomsnitt på 0,68 per

spørsmål. Det vil si at det er mange som er enige i spørsmålene. Unntak er særlig spørsmål 6 ”ansatte er alltid mottakelige for tilbakemeldinger på ting som ikke fungerer som de skal” hvor et stort flertall var uenige i den påstanden. Med tanke på åpenhet i avdelingenes kultur og viktigheten av det for å skulle være en HRO så er dette et område man bør jobbe videre med. På den positive siden er særlig spørsmål 4 ” ansatte har mulighet til å håndtere problemer etter hvert som de oppstår”. Jeg finner en stor variasjon mellom ulike respondenter, gjennomsnittlig samlet score varierer fra 1 til 9.

5.1.7. Spørsmålskategori 7: Vurdering av organisasjonens evne til å håndtere uforutsette hendelser.

Et sentral tanke i HRO er at når en feil skjer og de bygger på hverandre så kan det i teorien være siste gang man prøver å håndtere en slik feil. Det er derfor vanlig i HRO tenkningen å forutse alle feil (Weick & Sutcliffe, 2007, s. 98). Likevel sier HRO tenkerne at man akseptere at feil er uunngåelig og man får et mer realistisk syn på å håndtere feil eller uventede og uønskede hendelser. Kategori 7 kartlegger organisasjonens evne til å håndtere feil eller uforutsette hendelser. For å øke evnen til å håndtere slike hendelser og bli en pålitelig organisasjoner det viktig å ha et nettverk av ekspertise, ulike handlingsalternativer og en evne til å improvisere.

Omregnet score fra Weick og Sutcliffe på over 33,33 vil vise en sterk evne til å håndtere uforutsette hendelser. En score mellom 20 til 33,33 ville det ha beskrevet en moderat evne til å håndtere uforutsette hendelser, mens en score under 20 ville krevd at man umiddelbart satte i gang tiltak for å forbedre seg.

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score
1	Vi bruker ressurser til å lære og videreutvikle ansatte slik at de kan håndtere sine arbeidsoppgaver.	4,17
2	Ansatte har mer enn nok kunnskap for å gjøre jobben de gjør og ferdigheter til å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver.	3,08
3	Organisasjonen er opptatt av å utvikle ansattes kunnskaper og ferdigheter.	4,20
4	Organisasjonen oppfordrer ansatte til å forsøke å løse oppgaver som utfordrer deres nåværende kunnskaper og ferdigheter.	3,94
5	Vi er kjent for å bruke kunnskapene våre på nye måter.	3,41
6	Ledelsen er opptatt av å utvikle de ansattes kompetanse og evne til å handle.	4,08
7	Ansatte bruker uformelle kontakter for å løse problemer.	2,91
8	Vi lærer av feil.	4,05
9	Vi stoler på hverandre.	3,67
10	Flertallet innehar nødvendige ferdigheter for å kunne håndtere uforutsette problemer som oppstår.	4,11

Tabell 11: spørsmål og svar på kategori 7

EM har en score på 38,24, det vil si at de har en sterk evne til å håndtere de uforutsette hendelser. Gjennomsnittlig score per spørsmål er 3,82. Variasjon mellom respondentene fra lavest til høyeste gjennomsnittlige score er fra 13 til 48. Høyeste gjennomsnittlige score for alle respondenter fikk spørsmål 3 ” *organisasjonen er opptatt av å utvikle ansattes kunnskaper og ferdigheter*”, spørsmål 10 ” *Flertallet innehar nødvendige ferdigheter for å håndtere uforutsette problemer som oppstår*” og spørsmål 6 ” *Ledelsen er opptatt av å utvikle de ansattes kompetanse og evne til å handle*”. Ansatte var mest uenige i spørsmål 2; ” *ansatte har mer enn nok kunnskap for jobben de gjør og ferdigheter til å gjennomføre sine oppgaver*” og spørsmål 7 ” *ansatte bruker uformelle kontakter for å løse problemer*”. De spørsmålene som har en lav score er likevel over median og samlet svar sum er med å stadfeste ansattes opplevelse av at organisasjonen har en evne til å håndtere uforutsette hendelser.

5.1.8 Spørsmålskategori 8: vurdering av organisasjoners evne til å utnytte intern kompetanse.

I denne spørsmålskategorien vurderes det om organisasjonen utnytter intern ekspertise. Spørsmålskategorien beskriver om man klarer å løse opp formelle beslutningslinjer hvis det oppstår situasjoner og om man klarer å stole på ansatte andre steder i organisasjonene enn i den ordinære beslutningslinjen. Flyten i beslutninger kan gå både opp og ned, det vil si at ansatte som vanligvis tar beslutninger på ett nivå, kan la ekspertise lenger opp eller ned i organisasjonen ta avgjørelser og handle hvis det skjer uforutsette hendelser.

En score over 23,33 viser en stor evne til å stole på intern ekspertise. Score mellom 23,33 og 13,33 viser en moderat evne til å stole på intern ekspertise, men hvis score er under 13,33 bør man sette inn tiltak for å øke troen på ekspertisen, samt oppmerksomt nærvær .

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score
1	Vi føler oss forpliktet til å gjøre en god jobb	4,76
2	Vi respekterer hverandres arbeidsoppgaver.	4,35
3	Dersom noe uvanlig skjer, vet vi hvem som har den nødvendige kompetansen til å håndtere det.	3,94
4	Vi verdsetter kompetanse og erfaring fremfor hierarkisk rangering.	4,14
5	I organisasjonen er det de som er best kvalifisert som fatter beslutninger.	3,47
6	Vanligvis "eier" man et problem til det er løst.	3,44
7	Det er vanligvis enkelt å innhente eksperthjelp når det oppstår problemer man ikke vet hvordan man skal løse.	3,61

Tabell 12: spørsmål og svar kategori 8.

EM har en samlet score på 27,73 som viser at organisasjonen stoler på ekspertisen som finnes i organisasjonen. Gjennomsnittlig score per spørsmål er 3,96. Det er variasjon mellom de ulike respondentene, laveste gjennomsnittlig score 14, høyeste score er 32.

Høyest score for alle respondenter får spørsmål 1 ” *vi føler oss forpliktet til å gjøre en god jobb*”, spørsmål 2 ”*Vi respekterer hverandres arbeidsoppgaver*” og spørsmål 4 ” *vi verdsetter kompetanse og erfaring fremfor hierarkisk rangering*”. Spørsmålene får en jevn høy score og viser både at man stoler på ekspertisen i organisasjonen, og at man kan fravike en hierarkisk struktur hvis problemer oppstår. Lavest score får spørsmålene 5 og 6. Disse spørsmålene omhandler om man ”eier” et problem til det er løst og om det er de som er best kvalifisert som fatter beslutninger. Disse to spørsmålene scorer likevel over median slik at dette ikke er uttalte trekk ved organisasjonen.

5.1.9 Spørsmålskategori 9: Fokus og tilstedeværelse i organisasjonen.

Siste spørsmålskategori er en samlebetegnelse på de åtte forutgående og vil gi en samlet oversikt som ikke er så grundig som de første åtte, men bruk av denne ene delen av skjema vil være enklere å gjennomføre i organisasjonen fordi det er færre spørsmål enn i de foregående kategorier. Ved å bruke kun kategori 9 vil man ikke få dybdeforståelsen av organisasjonen, men den vil vise hvilke områder man kan forbedre og hvor styrkene i organisasjonen er.

En samlet score på over 28,33 viser at organisasjonen har en sterk evne til å organisere for oppmerksomt nærvær. Mellom 18,3 og 28,33 er det moderat praksis med oppmerksomt nærvær. Ved lavere poengsum enn 18,3 anbefaler Weick og Sutcliffe at man aktivt leter etter måter å forbedre måten man organiserer rundt oppmerksomt nærvær.

Funn:

	Spørsmål	Gjennomsnittlig score
1	Vi har god oversikt over den enkeltes talentet og ferdigheter.	3,67
2	Vi snakker om feil og lærer av dem.	3,65
3	Vi diskuterer slik at vi vet hvem som har relevante ferdigheter og kunnskap.	3,67
4	Vi diskuterer alternative løsninger for vanlige arbeidsoppgaver.	3,82
5	Når vi diskuterer begynnende problemer som er i ferd med å oppstå med kollegaer, diskuterer vi vanligvis hva man må se opp for.	3,50
6	Når vi prøver å løse et problem, drar man fordel av ferdighetene til kolleger.	3,65
7	Vi bruker tid på å identifisere forhold man ikke vil skal mislykkes.	3,35
8	Når feil skjer, diskuterer vi hva som kunne forhindret dem.	3,59
9	Når en krise oppstår, samler vi raskt organisasjonens ulike kompetanser for å forsøke å løse den.	3,88

Tabell 13: spørsmål og svar kategori 9.

EM scorer 32,78, noe som viser at EM samlet sett har en sterk evne til oppmerksomt nærvær. Gjennomsnittlig score er 3,64, det ligger godt over median. Laveste samlet score for denne kategorien er 12, noe som vil si at organisasjonen i følge Weick og Sutcliffe må lete aktivt etter forbedringer. Høyeste score i samlekategori 9 er 42. Spørsmålet som samlet for EM scorer høyest er spørsmål 9; ”når en krise oppstår, samler vi raskt organisasjonens ulike kompetanse for å forsøke å løse den”, lavest score får spørsmål 7; ”vi bruker tid på å identifisere forhold man ikke vil skal mislykkes”. Det bemerkes at det er en jevnt høy score også gjennom alle spørsmålene i denne spørsmålskategorien.

5.1.10 Oppsummering alle spørsmålskategorier.

For å gi en enklere oversikt over funn skal jeg punktvis oppsummere funnene på de ulike spørsmålskategorier.

- Kategori 1) Organisasjonen har en høy grad av åpenhet for uforutsette hendelser.
- Kategori 2) Organisasjonen har en moderat sårbarhet for manglende tilstedeværelse og fokus.
- Kategori 3) Organisasjonens oppgaver anses som å være moderat komplekse. Det vil si at en feil i arbeidsoppgavene ikke nødvendigvis fører til utvikling av flere feil som forsterkes og som kan føre til en krise eller katastrofe.
- Kategori 4) Organisasjonen har et sunt (høy grad av) fokus på å finne feil.
- Kategori 5) Organisasjonen har høy grad av motstand mot å overforenkle problemer.
- Kategori 6) Organisasjonen har en moderat sårbarhet for uforutsette hendelser.
- Kategori 7) Organisasjonen har en sterk evne til å håndtere uforutsette hendelser.
- Kategori 8) Organisasjonen stoler på intern ekspertise.
- Kategori 9) Organisasjonen har høy grad av fokus og tilstedeværelse og har en strek evne til ha oppmerksomt nærvær som igjen fører til pålitelighet.

6.0 Drøfting av funn

Jeg skal nå drøfte de funn som fremkommer i undersøkelsen. Funn i undersøkelsen er sammensatte. Jeg finner en høy grad av HRO i EM i samlekategori nr. 9. Når man så går inn på de ulike spørsmålskategorier vil man likevel se at bildet er mer komplisert enn hva det først kan se ut som.

Spørsmålskategori 1 viser at organisasjonen er åpen for uforutsette hendelser. Det er en jevnt høy score på alle spørsmål, snitt i score på svar er 3,63. I kategori 4 viser score at organisasjonen har fokus på feil og i kategori 5 at de motstår overforenkling/ bortforklaring av problemer. De rapporterer selv at de har en evne til å håndtere uforutsette hendelser (spørsmålskategori 6) og ikke minst at de utnytter intern ekspertise (spørsmålskategori 8). Evne til å utnytte intern ekspertise viser at EM er en åpen organisasjon, noe som er i samsvar med Weick og Sutcliffes teori. Det rapporteres høyt på respekt for hverandre og at ansatte føler en forpliktelse til å gjøre en god jobb. Dette kan henge sammen med arbeidet med felles verdier og mål for virksomheten som det ble jobbet mye med i virksomhetsplanen (Abusdal et al., 2012). Alt dette skulle tilsi at EM har en høy grad av HRO.

Svar i spørsmålskategori 2 viser at det er en moderat fare for mindlessness, altså redusert oppmerksomt nærvær, noe som fører til at feil skjer og at EM har en sårbarhet knyttet til det. Også i spørsmålskategori 3 får man en moderat score, det vil si at oppgavene som utføres har moderate koblinger og er moderat knyttet sammen. Det vil igjen si at en liten feil ikke nødvendigvis fører med seg flere feil videre slik at det fører til større ulykker eller katastrofer. Dette kan skyldes at det er vanskelig å se konsekvenser av måten man løser arbeidsoppgaven på nå og hvilke konsekvenser dette vil få for den enkelte ungdom i fremtiden. Når noen av respondentene svarer også at ansatte mangler nødvendig kompetanse. Det kan stilles spørsmål med om det er årsaken til at de ikke ser sammenheng og kompleksitet i arbeidet sitt. Kategori 6 beskriver arbeidsoppgavenes sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser, også her scorer EM på moderat. Det vil si at arbeidets art er av en slik karakter at det krever moderat grad av oppmerksomt nærvær.

Svarene i kategori 2, 3 og 6 kan henge sammen med at EM ikke er en klassisk HRO. Det utføres omsorgsoppgaver, ikke høyteknologiske prosedyrer slik som i atomkraftverk eller i

akuttsituasjoner i sykehus. Det er derfor forventet å finne lavere score på dette området enn om undersøkelsen hadde vært gjennomført i en annen type organisasjon. Moderat score på disse områdene sier likevel at det er en viss sårbarhet for uforutsette hendelser. Feil kan føre med seg en videre kjede av reaksjoner eller det kreves en viss grad av oppmerksomt nærvær i de arbeidsoppgavene man utfører. EM ungdommene er forskjellige, de kommer fra ulike kulturer, de har ulik erfaringer fra hjemlandet og flukten. Det gjør at man må være oppmerksom når man samhandler med dem. Følgene av redusert oppmerksomhet kan gjøre at man ikke oppdager et begynnende rusmisbruk, begynnende kriminalitet eller oppdager alvorlige psykiske helseutfordringer. De vil ikke bli katastrofer umiddelbart, men på sikt kan de få katastrofale følger for den enkelte ungdom. Det kan være et moment at dette er områder som er vanskelige å kartlegge og oppdage små tegn på at ungdommen sliter med noe. Ungdommen er traumatisert etter flukt og vil være symptombærere på det, dette kan forstyrre oppdagelsen av andre problemer. En feilvurdering på psykisk helsetilstand kan føre til at ungdommen får flere vanskeligheter enn det som var nødvendig. I mange kulturer fra Afrika og Asia er det stigmatiserende å ha psykiske helseutfordringer. Ansatte må derfor være klar over denne problematikken. I verste fall kan en slik feilvurdering føre til alvorlige konsekvenser. I verst tenkelige fall kan en feilvurdering av selvmordsfare føre til død, mer sannsynlig er utestengelse og isolasjon. Likevel; en slik situasjon skjer ikke akutt og det vil være flere voksne som ser den aktuelle ungdommen over dager og kan gi tilbakemelding på uro eller bekymring og mulighet for å handle.

Det er en risiko for at gråsoneområder ikke identifiseres med tanke på organisering av tjenestene i EM. Dette fordi bofelleskapene er utfører av omsorgstjenester, mens barnevernet har det formelle foresatte ansvaret. De to tjenestene kan ha forventninger til hverandre uten at dette uttales og det kan føre til en uenighet mellom ansatte i disse avdelingen som igjen kan føre til konflikter og forstyrre grad av oppmerksomt nærvær. Det kan også være at man ikke oppdager feil eller mangler fordi ansvarsfordelingen er uklar eller forstås på forskjellig måte. En moderat scorer på kategori 6 kan således bli forsterket ved ulike forventninger mellom fagprofesjoner og tjenester som utfører sitt arbeid i fellesskap.

Utfordringen med EM og Barnevernet er forsøkt løst organisatorisk med felles ledelse for virksomheten slik at forskjellig forståelse skal kunne løses innad i egen organisasjon og på lavest mulig nivå. Det er også faste treffpunkter mellom EM ansatte og ansatte i barnevernets ungdomsavdeling. Treffpunktene er i hovedsak når det gjelder enkelt ungdom og på fagspesifikke kurs og veiledninger. Dette er gjort for å forsøke å håndtere mulige

gråsoner. Arbeidet rundt EM ungdom kunne vært ytterligere komplisert hvis bofellesskapene var konkurranseutsatt og privatisert. Da ville kommunen med det formelle foreldreansvaret hatt mindre innflytelse på utførelsen av omsorgsoppgavene. Det vil være vanskelig å definere den enkelte ungdoms behov i en anbudskonkurranse. Silotenkningen og videre gråsoner kunne bidra til redusert grad av HRO.

Selv om tre spørsmålskategorier viser en middels score på spørreskjema har EM en høy grad av HRO. Hva som kan forklare den høye graden av HRO er usikkert. Flere forhold kan påvirke. Et forhold som sannsynligvis har betydning er jobbing med kulturen i de ulike avdelingene og i tjenesteområdet EM. Man har hatt inne en konsulent som har hatt samtaler med ansatte, både individuelt og i gruppe. En prosess med bruk av innleid konsulent i et relativt kort tidsrom vil ikke gjøre de store endringer i kulturen. Schein i Weick og Sutcliffe (Weick & Sutcliffe, 2007) vektlegger at man må velge ut små områder man ønsker å endre samtidig som man bygger opp under det som fungerer bra. I følge Schein vil kultur bygging og endring måtte gjøres over lang tid. Det vil ta tid å jobbe med de antakelser den enkelte ansatte gjør seg basert på tidligere erfaringer. Arbeidet med felles virksomhetsplan som ble slutført i 2012 viser at det har vært satset på kultur bygging i organisasjonen over tid (Abusdal et al., 2012). Det var et omfattende arbeid hvor alle ansatte involvert i prosessen med utarbeidelsen av planen. Dette kan gi en følelse av eierforhold til verdier og målsettinger.

Arbeidet med å redusere sykefravær i prosjektet ”ringer i vann” kan ha bidratt til en ”vi” følelse og at man har fått nedgang i sykefravær og økt trivsel på jobb. Prosjektet involverte ansatte som selv kom med forslag til områder å jobbe med og forslag til løsninger på de utfordringer som ble identifisert i avdelingene. Prosjektet ”Ringer i vann” har fokusert mye på ” hva er det som gjør at man kommer på jobb” og kartlagt underelementer som bidrar til frisklivsfokus og tilstedeværelse på jobb. Det er mulig at dette arbeidet har fått resultater siden svar på spørsmål 1 i kategori 9 bekrefter at ansatte føler seg forpliktet til å gjøre en god jobb.

EM scorer samlet høyt på grad av HRO. For å kunne ha en høy grad av HRO er det et godt utgangspunkt med en samlet og tydelig ledelse, ledere er bærere av verdier og normer i organisasjonen. Ledelsen i EM fremstår som samlet og samordnet. De setter i verk tiltak på tvers av avdelinger. Et eksempel på dette er arbeidet med felles virksomhetsplan på tvers av avdelingene. I arbeidet med virksomhetsplan var ansatte involvert og fikk påvirke arbeidet med felles verdier, beskrivelse av kompetansebehov og målsettinger for arbeidet i EM. En involvering av de ansatte kan styrke ”vi” følelsen, det er også gjenkjennelig i svar på

spørreundersøkelsen hvor ansatte beskriver at de føler en forpliktelse til å gjøre en god jobb og de beskriver at de stoler på hverandre. Avdelingsledere, tjenesteleder og virksomhetsleder jobber tett sammen. Det er ukentlige møter mellom tjenesteleder og virksomhetsleder, tjenesteleder møter sine avdelingsledere en gang per uke. Avdelingslederne samarbeider tett rundt utfordringer de måtte ha i de ulike avdelinger, etablering av nye bofellesskap og de lager sammen faglige kurs, felles fagmøter osv. Alle disse forhold er med å styrke grad av HRO. Ledelsen står foran ansatte og viser at de har felles verdier, normer, holdninger og felles mål. Dette er en forutsetning for en trygg og god kultur. Ansatte rapporterer at de kan snakke med ledelsen om problemer, det underbygger forståelsen av en kultur av trygghet og åpenhet. Dette er forenelig med Weick og Sutcliffe sin teori. Når ansatte også svarer at de verdsetter kompetanse fremfor hierarkisk rangering så viser det på samme måte at man blir stolt på og stoler på andre.

Et annet viktig moment som kan bidra til å forklare den høye graden av HRO er fokus på kompetanse. Kompetanse er både formell utdanning og erfaring. Det er et økt fokus på utdanning i samfunnet (St.mld. nr 44(2008-2009), 2009) og utdanning ses på som et virkemiddel for å bedre kvaliteten på helse- og omsorgstjenester (St.mld nr 25(2005-2006), 2006). Det har vært et strategisk valg av ledelsen i EM å fordele utdanningsgruppene jevnt mellom de ulike avdelinger. Det skaper større mulighet for likhet i ansattgruppen på tvers av organisasjonen. EM har 9 ufaglærte av rundt 67 ansatte, det vil si at de resterende har utdanning fra fagbrev til masterutdanning på områder som gjør dem kvalifisert for arbeid i helse- og omsorgssektoren. Ufaglærte har tilbud om fagbrevutdanning betalt av arbeidsgiver, dette vil styrke både fagkompetansen og den enkelte ansattes mulighet for ytterligere kompetanseheving. Fagutdanning gir en grunnkunnskap på området man jobber innenfor, det kan påvirke grad av HRO i EM. Det å ha en grunnutdanning og særlig generell studiekompetanse gir mange muligheter for fordypning på fagfeltet EM med kurs, etter- og videreutdanninger. Ved å ta etter- og videreutdanning eller delta på fagspesifikke kurs vil man holde seg faglig oppdatert og styrke kompetansen. Denne kunnskapen kan spres til andre ansatte ved å gi referater fra kurs eller presentere ny kunnskap på fagmøter i avdelingene. Ledelsen har lagt til rette for fag- og saksveiledning av kommunepsykolog for å styrke ekspertisen til ansatte ytterligere, det er derfor et paradoks at ansatte rapporterer middels score på spørsmål om at ansatte mangler kunnskap og erfaring for å utføre jobben sin. Det står i sterk kontrast til ledelsens fokus på kompetanseheving.

Når EM scorer så høyt på grad av HRO kan en årsak være at det er et grunnleggende profesjonstrekk ved utdanninger i helse- og omsorgstjenestene. Man lærer opp fra første dag til at du alltid må være tilstede i øyeblikket, ellers kan du gå glipp av viktig informasjon om pasienten/ brukerens tilstand og endring i den. En helse- og omsorgsarbeider som skal stelle en pasient på et sykehjem, vil kjenne etter hvordan huden til pasienten føles, se på blikket for å observere om det er endringer i tilstanden og ansatte er lært opp til å ha en åpen kommunikasjon hvor pasientens egen opplevelse av sin helsetilstand vektlegges. Disse forhold kan være med å styrke grad av HRO og kan være en av forklaringene på den høye graden av HRO i avdelingene.

Opplæringen i TO og ICDP gir ansatte mulighet for felles forståelse for hvordan EM ungdom skal møtes, ”oppdras” eller hvordan man som ansatte skal håndtere ulike situasjoner. Det kan styrke grad av HRO, de får flere alternative handlingsmåter. Likevel gjør fagbakgrunn og erfaring at man fortolker opplæringen og forståelsen av metodene forskjellig. Det vil kunne gi uenighet og inkonsekvens i forståelsen og utøvelsen av arbeidet og kan redusere grad av HRO. Et slikt ståsted kan gjøre at ansatte kommer i diskusjoner og det kan i verste fall føre til konflikter mellom ansatte. Det er mulig at de punktene hvor noen ansatte svarer at ansatte mangler kompetanse for å utføre oppgavene, kan forklares ut fra et slikt perspektiv. Ledelsen har som mål å skape en samordnet tjeneste med felles faglig forståelse. For å nå mål med felles faglig forståelse er det satt i gang saks- og temaveiledning av psykolog.

Den høye scoren på HRO er ikke enhetlige på tvers av avdelingene og ansatte. Det er en stor variasjon fra en avdeling som har scoret særdeles godt på grad av HRO, til en avdeling som moderat score på HRO og hvor det mange områder man bør jobbe videre med (vedlegg 3). For noen av avdelingene er ikke data representative på grunn av lav svarprosent, andre avdelinger har en høy svarprosent og man kan stole på at de data er representative for den avdelingen.

HRO har møtt kritikk fra flere hold. Kritikken er beskrevet tidligere i oppgaven. Boin og Schulman kritiserer at HRO vektlegger hvilke hendelser man skal unngå, men ikke hvordan (Boin & Schulman, 2008). Jeg tenker at identifisering av *hvilke* hendelser som skal forebygges gjøres i HRO og verktøy som ICDP og TO er eksempler på *hvordan* man skal forebygge og håndtere uventede og uønskede hendelser.

Utfordringen kan være å beholde den høye graden av HRO når organisasjonen er i endring. Det vil kreve en overordnet plan som må inneholde flere forhold. Et moment er en kontinuerlig jobbing med kulturen. Det kan gjøres ved å velge ut ansatte som innehar de verdier og normer som arbeidsgiver ønsker skal prege organisasjonen, til å jobbe i de nye avdelingene som opprettes. På den måte kan man sosialisere nye ansatte inn i verdier og normer som gjør at man har høy grad av HRO. En forutsetning for å lykkes er å planlegge de nye avdelingene i god tid før ungdommene bosettes.

Funnene i undersøkelsen viser en høy grad av HRO i EM, det svarer på problemstilling 1. Den høye graden av HRO kan ha sammenheng med mange forhold; en kontinuerlig jobbing med kulturen i avdelingene, fokus på kompetanse og en tydelig og samordnet ledelse er det jeg ser som tydelige suksesskriterier.

7.0 Drøfting av problemstilling 2: Hva sier funn om forutsetningene til avdelinger for enslige mindreårige bofelleskap for å løse wicked problems?

I forrige kapittel drøftet jeg funn i undersøkelsen som beskrev grad av HRO i EM. Jeg skal nå svare på problemstilling 2 ved å bruke funn fra undersøkelsen for å se om EM har forutsetninger for å løse wicked problems. Jeg vil i dette kapitlet presentere noen funn og drøfte dem for å besvare problemstillingen.

Wicked problems (WP) er tidligere i oppgaven beskrevet som et sett av komplekse problemer som utvikler seg i en dynamisk sosial kontekst (Ritchey, 2011, s. 20) Ritchey sier også at det ofte oppstår nye WP når man prøver å forstå og løse ett av dem. Rittel og Webber sier at WP er vanskelige å definere, og de sier at for å beskrive et WP i detalj må man ha oversikt over alle mulige fremtidige løsninger på et problem som ikke er tydelig definert (Rittel & Webber, 1973, s. 161). HRO har som mål å forebygge hendelser, men ser at uønskede hendelser eller problemer kan og vil oppstå. Håndteringen av dem er avgjørende for utfallet av om hendelser fortsetter eller om man klarer å håndtere problemene.

Kartleggingen i EM avdelingene viser at de har en høy grad av HRO og de skulle dermed ha gode muligheter for å løse det WP, likevel er det noen områder og forhold som kompliserer bildet. Et av områdene som gjør bildet mer komplekst er at det rapporteres i undersøkelsen at oppgavene som utføres i EM ikke er preget av å henge tett sammen og at de ikke er så kompleks som det man finner i organisasjoner som tidligere er kartlagt på HRO. EM er ikke en organisasjon som man vanligvis forbinder med typiske HRO. Det er ikke en produksjonsbedrift, de håndterer ikke høyteknologisk utstyr. De er betalte omsorgspersoner for en sårbar gruppe ungdom som har fått innvilget asyl i Norge.

Samtidig kan det være vanskelig å umiddelbart se om oppgaver henger tett sammen i denne type organisasjon fordi konsekvensene av feil vanligvis ikke kan observeres eller ses umiddelbart. Likevel kan feil som gjøres mot ungdom i EM føre til en opplevelse av urettmessig behandling. En opplevelse av urettmessig behandling vil sannsynligvis ikke få umiddelbar effekt. Effekten kan vise seg over tid hvis det er en gjentakende opplevelse, det kan påvirke de antakelsene og forventninger den enkelte ungdom gjør knyttet til ansatte. Dette kan

føre til utvikling av nye WP og konsekvensene av å ikke bidra til å løse de utfordringer den enkelte ungdom har, kan på sikt føre til en katastrofe for enkeltindividet. Et wicked problem som kan oppstå er utenforskap, manglende integrering og manglende deltakelse i samfunnet. For å kunne håndtere nye WP må kommunen og organisasjonen EM ha ett sett av handlingsalternativer som bidrar til å håndtere utfordringene.

Ansatte i EM er under press for å lykkes med integrering av ungdommen i det norske samfunn. Ungdommens opplevelse av å være inkludert og ha betydning i vårt samfunn er viktig (Pedersen & Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Institutt for sosiologi og, 2008). På den ene side utfører ansatte i EM omsorg og skal beskytte ungdommen, som etter lov har krav på beskyttelse i Norge, bidra til at mål med bosetting oppnås. På den annen side møter avdelingen og ungdommene press fra media og deler av befolkningen hvor man forsøker å skape en redsel på bakgrunn av den økte bosettingen av flyktninger. Fremveksten av ekstreme organisasjoner som er mot innvandring fører til frykt hos grupper av minoriteter i Norge (Norsk telegrambyrå, 2015). Ungdommene som bosettes i EM har med seg ett sett av erfaringer som gjør at de vil kunne håndtere ukvemsord, hat ytringer ved å trekkes seg unna integrering i det norske samfunn. Fremvekst av høyreekstreme organisasjoner kan føre til økt stigmatisering av ungdom i EM. Redsel for å få stigmatisert ungdom som er utenfor samfunnet, er velbegrunnet. Det kan føre til store utfordringer for samfunnet vårt hvis man i fremtiden så at EM ungdom ble trukket mot fundamentalistiske organisasjoner eller liknende. Det er derfor viktig at målsetting fra virksomhetsplan ”gjennom trygghet til selvstendighet og deltakelse i hverdagen” fremdeles må fremheves og jobbes mot, nettopp for å unngå at det oppstår nye og komplekse problemer (Abusdal et al., 2012) .

Forutsetningene til EM for å skulle kunne løse WP og være en høypålitelig organisasjon, slik situasjonen er i dag, er gode. Spørsmålet er i hvilken grad de kan beholde den høye graden av HRO når volum på tjenesten øker . Vi ikke vet hvordan flyktningkrisen utvikler seg og om presset på tjenesten kan øke ytterligere. Vi må stille oss spørsmålet ; hvor stor risiko er vi villig til å ta? Hvor mange ”sikringssystemer” skal vi lage oss?

Et viktig moment for å sikre fortsatt høy grad av HRO på i EM er å fortsette arbeidet med kulturen i avdelingene. Det er nøkkelen til å kunne møte mange av de utfordringer EM står overfor. Avdelingene i EM møter nå utfordringer; et stor økning i antall bosettinger og tilsvarende økning av personell i forbindelse med etablering av de nye avdelingene.

Ansattgruppen i alle avdelinger blir endret når nye avdelinger skal etableres. For å sikre høy grad av HRO må toppledelsens kommunikasjon med ansatte må være troverdig, konsekvent og fremtredende (Weick & Sutcliffe, 2007). For å ha størst mulighet for å lykkes bør man håndplukke ansatte som har verdsett og normer som vil styrke grad av pålitelighet i de nye avdelingene. Man vil kunne sikre at nye ansatte som kommer inn i en kultur med høy grad av HRO og sosialiseres inn i samme tankesett/ verdier som avdelingene preges av i dag. Weick og Sutcliffe (Weick & Sutcliffe, 2007) beskriver at kultur bygging må gjøres stegvis, at man må velge ut et område som man vil endre eller fokusere på og så være tålmodig for å få til endring. Tjenesteområde EM har som de fleste andre offentlige instanser en praksis på å ansette folk med tiltredelse i stilling kort tid før tjenesten skal utøves. Det vil si en kort opplæringsperiode, det er ikke uvanlig med to til tre opplæringsvakter før man skal jobbe selvstendig. Hvis kommunen ønsker å beholde høy grad av HRO i EM må ansettelse skje i god tid før ungdommene ankommer, den nyansatte vil da ha mulighet til å bli godt kjent med kollegaer, få nødvendig opplæring i TO og ICDP. De vil ha en mulighet for å være en del av den kulturen som preger avdelingene og avdelingene har mulighet for å fremstå som samlet og med fokus på oppmerksomt nærvær. For arbeidsgiver vil det vil være en økonomisk belastning på kort sikt at ansatte tiltrer stillinger før ungdommen kommer. De vil si at kommunale midler må avsettes til dette formålet. I det private ville man kunne velge å ansette lang tid før en produksjon starter, inntjeningen ville komme som et prispåslag når varen ble produsert og solgt. Ansettelser som skje i god tid før produksjonen blir satt i verk gir mulighet for å drille ansatte på arbeidsoppgaver og få til en kultur hvor man forsøke å forhindre at det blir gjort feil som kan få stor betydning. Som offentlig instans er vi styrt av andre rammer, politikerne må prioritere midler til mange tjenester og på mange områder. En satsing på HRO som løsning på det WP som flyktningkriser er, vil være økonomisk krevende.

Et for stort press og mange omstilling i avdelinger for EM kan føre til at tjenesten blir mindre attraktivt som arbeidsplass. Hvis man skulle få en flukt av ansatte, hvilke kvalifiserte ansatte sitter man da igjen med? Et for stort press eller en kultur preget av uro kan gjøre at ansatte med fagbrev og ansatte med høyere utdanning søker seg andre stillinger i kommunen. Ansatt gruppen i EM vil da kunne ha kort ansiennitet og det kan redusere grad av HRO og dermed mindre mulighet for å løse WP. Høyt press og stress i arbeidshverdagen kan føre til problemer med å rekruttere nytt faglært personell. Man kan da være inne i en ny sirkel av wicked problems, hvor mangel på kompetanse, ekspertise og høyt press på de som er på jobb kan redusere kvaliteten på tjenesten og grad av HRO.

Undersøkelsen viser en variasjon i grad av HRO mellom de ulike avdelingene og mellom enkeltindividet. En avdeling scorer på middels grad av HRO, men de andre avdelingene har en høy grad av HRO. En avdeling har gjennomsnittlig score på over 4 i spørsmålskategori 9, mens de avdelingen som scorer dårligst har en gjennomsnittlig score på 3 (vedlegg 3). En forklaring på dette kan være at avdelingen som scorer dårligst har hatt flere bytter av ledere de senere år. HRO vektlegger kultur og kulturjobbing tar tid. Det er vanskelig å oppnå når leder skifter hvert eller hvert andre år. Schein vektlegger tre nivåer i kulturbegrepet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 132), han sier at grunnleggende antakelser er det som er vanskeligst å endre. Grunnleggende antakelser er basert på de erfaringer man har både i og utenfor organisasjonen, antakelser kan være et hinder for å få til endring. For å få frem grunnleggende antakelser er stabilitet av ledelse viktig, leder må kjenne ansatte og være i en relasjon til ansatte. Samme leder har ansvar for en annen avdeling som scorer som nest beste på grad av HRO. Samtidig har avdelingen med lavest score en lav svarprosent slik at data ikke er representative for avdelingen, men er mer enkeltindividets syn.

For at EM skal ha muligheten for å løse WP må også kompetanse vektlegges. Dette temaet er utførlig beskrevet i drøfting i kap. 5.2 og vil ikke bli ytterligere belyst her, bortsett fra det punkt som gjelder rekruttering av nye ansatte. Ved ansettelse i EM er det krav om formell utdanning, minimum fagbrev. Hensikten er å sikre grunnforståelsen for arbeidet og som ledd i å styrke kvaliteten på tjenester som ytes. Det skal nå ansettes mellom 30-40 nye personer i avdelingene i EM. For å fortsatt ha mulighet til å løse oppgavene som følger av flyktningskrisen er det viktig å følge kravene til utdanning og ønske om relevant erfaring. I en hektisk rekrutteringsperiode og hvis man ikke får tilstrekkelig kvalifiserte søkere må det vurderes hvilke krav som skal stilles. For å sikre at ansatte blir i organisasjonen over tid vil det være viktig å satse på personell som brenner for, eller ønsker å jobbe nettopp med denne gruppen mennesker. Det kan føre til at man får ansatte som bidrar positivt inn både i oppbygging og vedlikehold av kultur samt faglig forståelse og oppdatering på arbeidsområdet.

Ved å ha fagutdanning innen omsorgsyirket, så vil en også ha valgmuligheter til andre stillinger spesielt innad i kommunen. EM bør derfor ha fokus på å være en attraktiv arbeidsplass med høy trivsel og et godt arbeidsmiljø. Det kan sikre at ansatte velger å fortsette i tjenesten over lang tid. Ansatte med utdanning innen helse- og sosial er ettertraktede på arbeidsmarkedet, de har rikelige valgmuligheter og vil kunne bytte arbeidssted hvis de ønsker det. Det er rimelig å anta

at de søker seg til eller fortsetter i jobben i EM fordi de trives og ønsker å arbeide med denne brukergruppen. Schein beskriver ankerverdier knyttet til valg av yrke eller arbeidssted (Zunker, 2011, s. 297). Han beskriver ulike verdier som årsak til at man velger et bestemt yrke eller et bestemt arbeidssted. Ankerverdiene er blant annet et ønske om å hjelpe, et ønske om faglige utfordringer eller fordi arbeidet gir deg en frihet til å handle på egenhånd. I den grad man har ansatte har mulighet for å velge arbeidssted vil ankerverdiene kunne ha betydning også for grad av HRO i de ulike avdelingene. Mistrivsel på jobb eller ankerverdi hvor man arbeider i en bestemt avdeling fordi man må ha et levebrød kan redusere oppmerksomt nærvær og videre grad av HRO og igjen redusere muligheten for å løse WP.

Det er positivt å se av funn i undersøkelsen at avdelingene i EM har en høy grad av HRO og de har forutsetninger for å løse "sitt" wicked problem.

For å skulle kunne opprettholde en høy grad av HRO er det viktig at ledelse og avdelingene vektlegger gode ansettelser, de bør ha fokus på ekspertise, ha et fortsatt fokus på kultur. Ledelsen bør fortsatt ha fokus på å fremstå som tydelig, samordnet og de bør fortsatt være kulturbærere og til sist; ledelsen bør planlegge oppstart av avdelingene med det personell som skal drive bofellesskapet i god tid før ungdommene bosettes. Ved å gjøre det har de gode mulighet for å fortsette å ha en høy grad av HRO og ha forutsetninger for å løse wicked problems i fremtiden

8.0 Avslutning.

I oppgaven har jeg presentert teori på krise og katastrofe og hatt et fokus på det som defineres som wicked problems. Mitt wicked problem har vært flyktningkrisen og den økte andelen av enslige mindreårige flyktninger som har fått innvilget asyl i Norge. Jeg har sett på om HRO kunne være en måte å møte flyktningkrisen og wicked problems på. Problemstillingene mine er knyttet til grad av HRO i avdelinger for EM hvilke mulighet avdelinger for EM har for å kunne løse wicked problems.

Funn i undersøkelsen viser at avdelingene i EM er en høypålitelig organisasjon (HRO) og det viser også at de har forutsetninger for å løse wicked problems. Samtidig viser datamaterialet at det er betydelig variasjon mellom de ulike respondenter. En betydelig variasjon i data vil si at funn er mer nyansert enn hva en gjennomsnittsundersøkelse viser og muligheten for å løse utfordringen med økt bosetting av EM er mer komplekst enn hva man ser ved første øyekast.

Kartleggingen av HRO gir min arbeidsgiver nyttig informasjon om hvilke forbedringsområder man har, hvilke områder i kulturen som er positive og hvilke områder det bør fokuseres mer på. Ansatte er spente på resultatet av undersøkelsen og vil få presentert funn. Det kan gi dem en positiv opplevelse å bli klassifisert som en høypålitelig organisasjon og det kan gi grobunn for en positiv jobbing med kulturen og arbeidet i EM videre. Det at respondentene svarer at de kan snakke med sin leder om problemer og at feil ikke holdes mot dem gir et godt utgangspunkt for denne jobbingen.

Jeg peke på noen anbefalinger for å kunne beholde en høy grad av HRO i avdelingene. For det første bør det lages en strategi hvor det fremkommer hvordan man skal sikre forankring av verdier og normer som bidrar til å holde den høye graden av HRO i avdelinger for EM. Kultur er ikke noe som kommer av seg selv og det tar tid å bygge en sunn og god kultur. For å lykkes med implementering av verdier og normer blant ansatte i de nye avdelingene bør ansatte som har verdier og normer som ledelsen vektlegger håndplukkes og tilbys bytte av arbeidssted. De vil være kulturbærere i de nye avdelingene og kan sikre at HRObasen som er der i dag forankres blant nye ansatte. Ved nyansettelser må planlegging og etablering av nye avdelinger skje i god tid før ungdommene bosettes. Man har da muligheten for å sosialisere nye ansatte inn i en kultur som har en høy grad av HRO og som er rustet til å løse de utfordringer som følger

bosetting av enslige mindreårige. Ansettelse i god tid før ungdommene ankommer vil kreve kommunale midler over noe tid. Politikerne må derfor ta stilling til denne utfordringen. For å lykkes som en fortsatt høy pålitelig organisasjon man følge de data som foreligger i HRO slik at det sitter i ryggraden- det vil føre til en bærekraftig organisasjon.

Respondentene har svart at ansatte i noen grad mangler kompetanse for å utføre oppgavene sine. Mangel på kompetanse kan redusere grad av HRO og det må vektlegges.

Kompetanseheving er et arbeidsgiveransvar. Jeg vil anbefale ledelsen å gjennomføre en kompetansekartlegging hos alle ansatte og planlegge videre- og etterutdanning på de områder hvor kompetanseheving etterspørres.

Jeg har i oppgaven videreutviklet spørreskjema til Weick og Sutcliffe fra tidligere versjoner. Arbeidet med videreutvikling av skjema har hatt som mål å forenkle språket slik at det blir lettere forståelig, samtidig som det ikke avviker for mye fra originaltekst på engelsk. Verktøy har vært testet ut på to ansatte med masterutdanning før utsendelse til respondenter.

Tilbakemeldingen fra test respondenter var at en del spørsmål har vært vanskelige å forstå. Spørreskjema i HRO har aldri før vært testet ut i kommunal sektor og ikke i denne typen organisasjon. Verktøyet kan brukes, men det er relativt omfattende og noen organisasjoner vil sannsynligvis vegre seg for å sett i gang en så omfattende undersøkelse med et så komplisert språk. Utfordringen knyttet til språk kan eksemplifiseres ved begrepene ”mindfulness” og skaleringen ”moderat”. Jeg opplever begrepene som utydelige og at de er vanskelige å oversette fra engelsk til norsk og beskrive betydningen av. Ved videre studier på dette feltet bør man jobbe videre med tilpasning av spørreskjema slik at det blir enklere å besvare uten at man avviker for mye fra originalskjema.

For akademia sin del vil jeg anbefale videre og bredere studier på dette feltet. I utgangspunktet er HRO et spennende verktøy og en teori som burde være egnet til bruk i offentlig sektor, men språk i spørsmålsstilling og begrepsbruk fra Weick og Sutcliffe er komplisert og noe utydelig definert. Poengskala og områder som kvalifiserer for score på høy, moderat eller lav grad er ikke utviklet empirisk, det kan stilles spørsmål ved hvorfor grensene er satt der de er. Det er en svakhet ved verktøyet til Weick og Sutcliffe.

Det ville vært spennende å gå dypere inn for å se på mulige forklaringer til variasjon i grad av HRO mellom avdelingene. Flere studier på dette området vil også kunne bidra til å se om dette

er ett verktøy som egner seg til bruk i offentlig sektor, slik det er nå er det ingen data jeg kan sammenlikne med.

Min oppgave gir ikke svare på om HRO er et egnet verktøy for hele offentlig sektor. Oppgaven besvarer bare et meget avgrenset tjenestefelt og hva som påvirker resultatet i disse avdelingene. Det ville vært spennende å utføre kvalitativt intervju i tillegg for å spørre respondentene om deres oppfattelse på bruk av spørreskjema og få bedre innsikt i de områder hvor ansatte scorer på lavt.

Litteraturliste

- Abusdal, O., Almaas, J., Andexler, A. R., Music, A., Olsen, E., Seljestad, T., . . . Stranger, P. (2012). *Virksomhetsplan; "gjennom trygghet til selvstendighet og deltakelse i hverdagen"*. Kristiansand Kristiansand kommune.
- Barnevernloven. (1953, sist endret 2015). *lov om barneverntjenester*. Barne-, likestillings og inkluderingsdepartementet Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100/KAPITTEL_3 - KAPITTEL 3](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-07-17-100/KAPITTEL_3_-_KAPITTEL_3).
- Beck, U. (2009). *World at risk* ([2nd ed]. utg.). Cambridge: Polity.
- beredskap, D. f. s. o. (2013). *Ros- analyse*. Hentet fra <http://www.dsb.no/no/Ansvarsomrader/Regional-og-kommunal-beredskap/ROS-analyser/>.
- Boin, A., & Schulman, P. (2008). Assessing NASA's Safety Culture: The Limits and Possibilities of High-Reliability Theory. *Public Administration Review*, 68(6), 1050-1062. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.00954.x
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (1983). *Risk and Culture : An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers*. Berkeley: University of California Press.
- Fimreite, A. L. (2011). *Organisering, samfunnssikkerhet og krisehåndtering*. Oslo: Universitetsforl.
- Fortun, K. (2009). *Advocacy after Bhopal : Environmentalism, Disaster, New Global Orders*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Hundeide, K., & Armstrong, N. (2011). ICDP Approach to Awareness-Raising about Children's Rights and Preventing Violence, Child Abuse, and Neglect. *Child Abuse & Neglect: The International Journal*, 35(12), 1053-1062. doi: 10.1016/j.chiabu.2011.09.008
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kristiansand kommune, B. (2015). *Ekstrabosetting av flyktninger i 2016 og 2017*. Kristiansand kommune Hentet fra <https://www.kristiansand.kommune.no/globalassets/aktuelt/2016/vedtak-bystyret-17.-februar-2016.pdf>.

- La Porte, T. R. (1996). High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and At Risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(2), 60-71. doi: 10.1111/j.1468-5973.1996.tb00078.x
- Norsk telegrambyrå, N. (2015, 13.01.2015). Muslimer i Norge frykter Pegida, *Nettavisen*. Hentet fra <http://www.nettavisen.no/dittoslo/-muslimer-i-norge-frykter-pegida/8529966.html>
- Pedersen, J., & Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Institutt for sosiologi og, s. (2008). *Kamper for anerkjennelse : unge flyktninger i møte med norske lokalsamfunn*. 2008:47, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, Trondheim.
- Perrow, C. (1994). The Limits of Safety: The Enhancement of a Theory of Accidents. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2(4), 212-220. doi: 10.1111/j.1468-5973.1994.tb00046.x
- Perrow, C. (1999). Normal accidents : living with high-risk technologies
- Porte, T. L., & Consolini, P. (1998). Theoretical and operational challenges of “high-reliability organizations”: air-traffic control and aircraft carriers. *International Journal of Public Administration*, 21(6-8), 847-852. doi: 10.1080/01900699808525320
- Regionalt ressurscenter om vold, t. s. o. s., (RVTS). (2015). Traumebevisst omsorg 01.11.15. fra <http://traumebevisst.no>
- Ritchey, T. (2011). *Wicked problems - social messes : decision support modelling with morphological analysis* (Vol. volume 17). Dordrecht: Springer.
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Integrating Knowledge and Practice to Advance Human Dignity*, 4(2), 155-169. doi: 10.1007/BF01405730
- Roberts, K. H. (1990). Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176. doi: 10.1287/orsc.1.2.160
- Roberts, K. H. (2001). Must Accidents Happen? Lessons from High-Reliability Organizations [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 15(3), 70-79.
- Roberts, K. H., & Bea, R. (2001). Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Executive*, 15(3), 70-78.
- RVTS. (2015). Traumebevisst omsorg 01.11.15. fra <http://traumebevisst.no>

- Schein, E. H., Arnulf, K., & Brun, H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forl.
- Shrivastava, Samir, Sonpar, Karan, Pazzaglia, & Federica. (2009). Normal Accident Theory versus High Reliability Theory: A resolution and call for an open systems view of accidents. *Human Relations*, 62(9), 1357-1390. doi: 10.1177/0018726709339117
- Slettholm, A. (2015, 06.09.2015). Bilde av gutten (3) som ble skyllet i land i turistparadiset, ryster Europa, *Aftenposten*, s. 37. Hentet fra http://www.aftenposten.no/verden/Bildet-av-gutten-3-som-ble-skyttet-i-land-i-turistparadiset_-ryster-Europa-28159b.html
- Statistisk sentral byrå 01.10.15. fra https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/182517?_ts=146dc7b0fd8)
- St.mld nr 25(2005-2006). (2006). *Mestring, muligheter og mening : framtidens omsorgsutfordringer*. Oslo: Departementet.
- St.mld. nr 44(2008-2009). (2009). *Utdanningslinja*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Statistisk sentralbyrå. (2015). Statistisk sentral byrå 01.10.15. fra https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/182517?_ts=146dc7b0fd8)
- Van Stralen, D. (06.01.2016). High Risk Organisations.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected : resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed. utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe., K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: process of collective mindfulness. *Sage library in business and management*, 3, 340.
- Zunker, V. G. (2011). *Career counseling : a holistic approach* (8th ed. utg.): Brooks/Cole.

Vedlegg 1: Bytte av leder

År:	Avdeling 2	Avdeling 3	Avdeling 4	Avdeling 5	Avdeling 6	Avdeling 7
2012						
2013						
2014						
2015						

Vedlegg 2 Spørreskjema HRO

KARTLEGGING AV INDIVIDUELL OG ORGANISATORISK TILSTEDEVÆRELSE I KRISTIANSAND KOMMUNE

Du har nå kommet inn i selve spørreundersøkelsen som skal kartlegge individuell og organisatorisk tilstedeværelse i enslig mindreårige bofellesskap og EM klubben. Når du gjennomfører undersøkelsen er det viktig at du svarer slik du umiddelbart tenker, og ikke bruker lang tid på å vurdere hvert enkelt spørsmål.

Når du går videre i undersøkelsen får du spørsmål på ulike kategorier. I de fleste av kategoriene skal du besvare på en skal fra 1 til 5 på hvor uenig eller enig du er i påstandene som kommer under.

1= Helt uenig

2 = Noe uenig

3 = Verken enig eller uenig

4 = Noe enig

5 = Helt enig

I to av kategoriene får du spørsmål hvorvidt du skal er enig eller uenig i påstandene som fremsettes. Det er viktig at du svarer ut fra hvordan du oppfatter organisasjonen du jobber i.

Hvis du har flere spørsmål om undersøkelsen kan du ta kontakt med meg på epost: kristin.holen@kristiansand.kommune.no, på mobiltelefon 48 21 44 66. Du kan også ta kontakt med veilederne mine på UIA; Hjalmar Djonne (hjalmar.djonne@uia.no) eller Morten Øgård (morten.ogard@uia.no)

Arbeidssted

- (1) Svaleveien
- (2) Vardåsveien
- (3) Rødvingeveien
- (4) Strømsdalen
- (5) Fuglevik
- (6) Administrasjon
- (7) Em Klubben/ oppfølgingsteam

Stilling

- (2) Ledelse
- (3) Ansatt

Hvilken utdanning har du?

- (1) Ufaglært
- (2) Fagbrev
- (6) Høgskole/Universitet, uten grad
- (3) Høgskole/Universitet, bachelornivå
- (4) Høgskole/Universitet, masternivå

Alder

- (1) 18-30
- (2) 31-40
- (3) 41-50
- (4) 51-60
- (5) 61-67

Kjønn

- (1) Kvinne
- (2) Mann

Ansiennitet

Grunnleggende vurdering av åpenhet for uforutsette hendelser i egen organisasjon

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
1. Organisasjonen er oppmerksom på uforutsette hendelser.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Alle føler et ansvar for organisasjonens drift.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Ledere er like opptatt av	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
uforutsette hendelser som å oppnå organisasjonens mål.					
4. På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å kategorisere hendelser riktig.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å identifisere hendelser korrekt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. På alle nivåer i organisasjonen er man opptatt av å ikke misforstå hendelser.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. I organisasjonen blir det brukt tid på å identifisere hendelser kan ramme ulike aktører (kolleger/ansatte, avdelinger, kunder, ledelse, aksjeeier, osv.).	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Det er en felles oppfatning blant de ansatte om risikofaktorer i organisasjonen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. Det er en felles oppfatning blant de ansatte om hva som kan gå galt i organisasjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Vurdering av organisasjonens sårbarhet for manglende tilstedeværelse og fokus

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
--	-----------------------	----------------------	------------------------------------	---------------------	----------------------

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
1. Unntak forekommer sjeldent i arbeidet ditt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Vi møter de samme situasjonene og problemene dag ut og dag inn.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Ansatte får ikke all informasjon de trenger for å gjøre jobben sin.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. Det forventes at arbeidsoppgavene utføres uten avvik.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. Ansatte jobber ofte under stort press (tidspress, kostnadspress, og lignende).	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Press og krav gjør at man tar snarveier i arbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Ansatte har liten mulighet til å håndtere uforutsette problemer etterhvert som de oppstår.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Mange ansatte mangler nødvendige ferdigheter og kompetanse til å håndtere uforutsette problemer som oppstår.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Vurdering av hvor tilstedeværelse og fokus er mest nødvendig

	Enig	Uenig
1. Arbeidet blir gjennomført	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>

	Enig	Uenig
stegvis og i rekkefølge.		
2. Tilbakemeldinger og informasjon om hva som skjer er direkte og lar seg enkelt bekrefte.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
3. Arbeidsprosessen er godt forstått.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
4. Mitt arbeid krever ikke at jeg koordinerer mine handlinger med andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
5. Du kan observere de ulike oppgavene som utføres i tjenesten.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
6. Tjenesten kan utøves på mange ulike måter (f.eks. kan oppgaver omfordeles, tidsskjema kan endres og deler kan legges til senere hvis forsinkelser eller mangler oppstår).	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
7. Det er stort handlingsrom i utførelsen av arbeidet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
8. I arbeidsprosessen må ting ikke nødvendigvis gjøres riktig første gangen, det er rom for å korrigere senere.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
9. Det er stort rom for å improvisere underveis dersom noe går galt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>

Vurdering av organisasjonens fokus på feil

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
1. Vi leter aktivt etter feil av alle typer og prøver å forstå dem.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Når noe uforutsett oppstår prøver vi å forstå hvorfor forventningene våre ikke ble oppfylt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Vi behandler nesten uhell som informasjon om hvor bra systemet fungerer og prøver å ta lærdom av dette.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. Vi mener at nesten uhell avdekker potensiell fare heller enn å vise vår evne til å unngå katastrofe.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. Vi oppdaterer ofte våre prosedyrer etter nesten uhell.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Hvis jeg gjør en feil blir det ikke holdt mot meg.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Store feil rapporteres selv om de ikke ble oppdaget av andre.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Ledere søker aktivt etter uforutsette hendelser.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. Ansatte føler de kan snakke med ledere om problemer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
10. Man blir belønnet dersom man oppdager potensielle problem.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Vurdering av organisasjonens motstand mot overforenkling av problemer

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
1. Ingenting tas for gitt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Vi oppfordres til å stille spørsmål.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Vi streber mot å utfordre status quo.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. Det er akseptert å ta opp problemer og vanskelige spørsmål.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. Vi fordyper oss i problemer for å bedre kunne forstå hva som har skjedd.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Vi oppfordres til å uttrykke ulike syn på verden.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Alle får mulighet til å si sin mening og det er sjeldent noen ikke blir hørt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Vi blir ikke straffet for å rapportere noe som kan påvirke tjenesteutøvelsen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. Når noe uforutsett skjer, brukes tiden til å analysere, snarere enn til å uttrykke egen oppfatning av hendelsen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
10. Skeptikere blir høyt verdsatt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
11. Vi stoler på hverandre.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
12. Vi har stor respekt for hverandre.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Vurdering av arbeidsoppgavenes sårbarhet i forhold til uforutsette hendelser

	Enig	Uenig
1. Det er alltid noen som har oversikt over hva som skjer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
2. Hvis problemer oppstår er det alltid en leder tilgjengelig.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
3. Overordnede "trør til" når det er nødvendig.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
4. Ansatte har mulighet til å håndtere uforutsette problemer etterhvert som de oppstår.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
5. Gjennom løpende kontakt med hverandre har de ansatte hele tiden et klart bilde av hva som skjer i organisasjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
6. Ansatte er alltid mottakelige for tilbakemeldinger på ting som ikke fungerer som de skal.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
7. Ansatte har kjennskap til arbeidsoppgaver utenfor sine egne.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
8. Vi har tilgang til andre deler av hjelpeapparatet hvis uforutsette hendelser skulle oppstå.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>
9. Ledere følger hele tiden med på arbeidsbelastningen og reduserer denne dersom det skulle bli nødvendig.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>

Vurdering av egen organisasjons evne til å håndtere uforutsette hendelser

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
1. Vi bruker ressurser til å lære og videreutvikle ansatte slik at de kan håndtere sine arbeidsoppgaver.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Ansatte har mer enn nok kunnskap for jobben de gjør og ferdigheter til å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Organisasjonen er opptatt av å utvikle ansattes kunnskaper og ferdigheter.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. Organisasjonen oppfordrer ansatte til å forsøke å løse oppgaver som utfordrer deres nåværende kunnskaper og ferdigheter.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. Vi er kjent for å bruke kunnskapene våre på nye måter.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Ledelsen er opptatt av å utvikle de ansattes kompetanse og evne til å handle.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Ansatte bruker uformelle kontakter for å løse problemer.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Vi lærer av feil.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. Vi stoler på hverandre.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
10. Flertallet innehar nødvendige ferdigheter for å	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
håndtere uforutsette problemer som oppstår.					

Vurdering av organisasjonens evne til å utnytte intern kompetanse

	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
1. Vi føler oss forpliktet til å gjøre en god jobb.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Vi respekterer hverandres arbeidsoppgaver.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Dersom noe uvanlig skjer, vet vi hvem som har den nødvendige kompetansen til å håndtere det.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. Vi verdsetter kompetanse og erfaring fremfor hierarkisk rangering.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. I organisasjonen er det de som er best kvalifisert som fatter beslutninger.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Vanligvis «eier» man et problem til det er løst.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Det er vanligvis enkelt å innhente eksperthjelp når det oppstår problemer man ikke vet hvordan man skal løse.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Fokus og tilstedeværelse i organisasjonen.

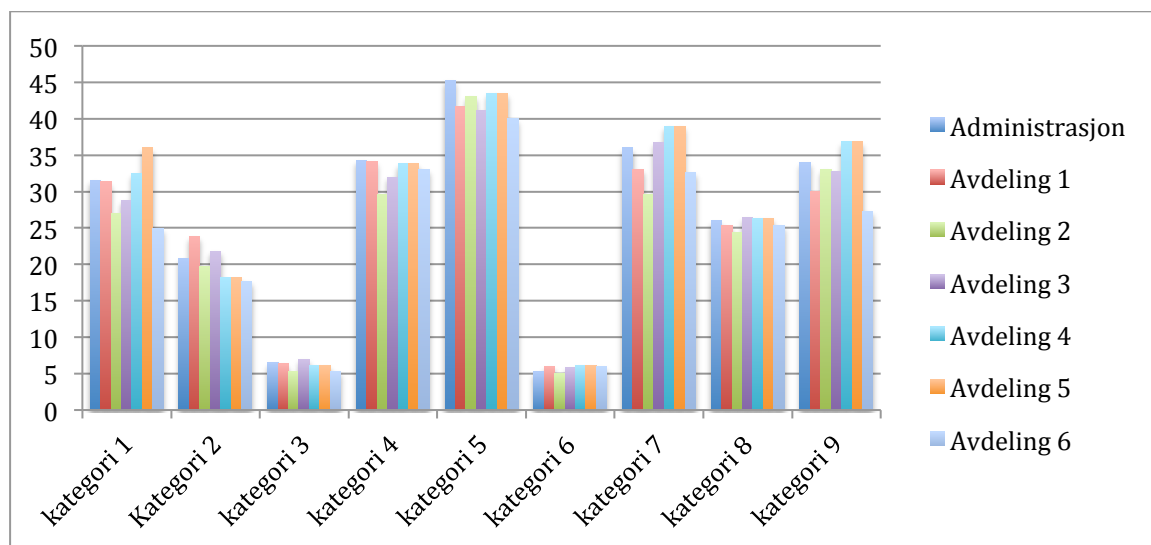
	1 - Helt uenig	2 - Noe uenig	3 - Verken enig eller uenig	4 - Noe enig	5 - Helt enig
1. Vi har god oversikt over den enkeltes talenter og ferdigheter.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Vi snakker om feil og lærer av dem.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Vi diskuterer slik at vi vet hvem som har relevante ferdigheter og kunnskap.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. Vi diskuterer alternative løsninger for vanlige arbeidsoppgaver.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. Når vi diskuterer begynnende problemer som er i ferd med å oppstå med kolleger, diskuterer vi vanligvis hva man må se opp for.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Når vi prøver å løse et problem, drar man fordel av ferdighetene til kolleger.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Vi bruker tid på å identifisere forhold man ikke vil skal mislykkes.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
8. Når feil skjer, diskuterer vi hva som kunne forhindre dem.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. Når en krise oppstår, samler vi raskt organisasjonens ulike kompetanser for å forsøke å løse den.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Takk for din besvarelse!

Svarene er nå lagret, og du kan lukke skjemaet.

MV
Universitetet i Agder

Vedlegg 3: Score på HRO fordelt på avdelinger.



Score samlekategori 9 fordelt på avdeling:

Avdeling 1	30
Avdeling 2	33
Avdeling 3	32,8
Avdeling 4	36,83
Avdeling 5	32,95
Avdeling 6	27,33
Administrasjon	34