



Bacheloroppgave

ADM650 Jus og administrasjon

Tittel: Spiller én noen rolle?

Dace Larsen

Totalt antall sider inkludert forside: 37

Molde, 15.06.2015



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Lars Rønhovde

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 14.06.2015

Forord

Oppgavens tema ble valgt på grunn min interesse for bosetting og integrering av flyktninger som en sammensatt prosess.

Som innvandrere i Norge har jeg selv opplevd at møte med en ny kultur kan by på forskjellige utfordringer. Når man mangler språket, er man mer følsom for ikke verbale uttrykk. Å møte mennesker med åpne holdninger, mennesker som engasjerer seg for at du skal ha det bra, for at du skal forstå, for at du skal komme deg videre, har vært avgjørende for min opplevelse av egen integrering.

Økt flyktningsstrøm til Norge har satt fokus på forskjellige utfordringer bosetting av flyktninger innebærer. Det er et omfattende tema og jeg måtte ta avgrensninger. Jeg valgte å se bort fra økonomiske utfordringer og heller se på bosetting og integrering i Molde kommune som en dynamisk prosess der ulike aktører og faktorer påvirker hverandre. Jeg ønsket å se på hvilken betydning individuell kompetanse har for resultater som blir skapt.

Oppgaven ble skrevet som avsluttende del av bachelorstudiet jus og administrasjon ved Høgskolen i Molde.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Lars Rønhovde.

Jeg ønsker å takke Flyktningetjenesten og Voksenopplæringen i Molde, som har vist stort engasjement og bidratt med informasjon om oppgavetema.

Dace

Molde, 14.6.2015.

*Se folk. Bry seg om dem.**

1.0	Innledning	1
2.0	Teori	2
2.1	Innledning	2
2.2	Kompetanse	3
2.2.1	Individuell Kompetanse	3
2.2.2	Organisasjons kompetanse	4
2.3	Lærende organisasjon	4
2.3.1	Senge	5
2.3.2	Nonaka	7
2.4	Oppsummering av teori	9
3.0	Undersøkellesdesign og metode	12
4.0	Presentasjon av funn.....	14
5.0	Analyse.	22
6.0	Konklusjon.....	25
7.0	Litteraturliste.....	26
8.0	Vedlegg.....	27
8.1	Vedlegg 1. Modell	27
8.2	Vedlegg 2. Tabell 1.	28
8.3	Intervjuguide. 1	29
8.4	Intervjuguide. 2	30
8.5	Spørreskjema	31

1.0 Innledning

Forandringer i verdensbildet i form av krig, sult og politisk undertrykkelse, har ført til at stadig flere mennesker i verden er drevet på flukt og i søk om beskyttelse.

Gjennom internasjonale avtaler har Norge forpliktet seg til å ta imot og gi beskyttelse til flyktninger. Økende antall flyktninger og utfordringer bosetting av flyktninger fører med seg, har ført til kraftig debatt i samfunnet.

Ansvar for bosetting og integrering av flyktninger er fordelt mellom aktører på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Stortinget vedtar introduksjonsloven og vedtar satser for integreringstilskudd. Barne- og Likestillingsdepartementet har det overordna ansvaret for integreringspolitikken. IMDI er et direktorat under Barne- og Likestillingsdepartementet og skal iverksette integrerings- og mangfoldpolitikken. Nasjonalt Utvalg for bosetting av flyktninger ledes av direktøren i IMDI. (IMDI 2009:3-4) Flyktninger som har fått opphold i Norge skal bosettes i en kommune.

Ved å gjøre vedtak om bosetting, forplikter kommunen seg til å gi tilbud om introduksjonsprogram i henhold til introduksjonsloven som trådte i kraft 1. september 2004. Introduksjonsordningen er det viktigste virkemiddelet for kvalifisering av nyankomne flyktninger og deres familier som skal kunne delta i ordinær utdanning, arbeidsliv og i samfunnet for øvrig.

Introduksjonsordningen har gitt ulike resultater gjennom de ti årene den har eksistert. Under 10-årsmarkeringen i Oslo var søkelyset spesielt rettet mot videreutvikling av programmet. Som de viktigste forutsetninger for måloppnåelse nevnes god økonomi, gode samarbeidsforhold i den enkelte kommune og et godt system for praksisplasser. FAFO etterlyste større fokus på rollen og kompetansen til de som jobber i programmet. Også NHO trekker fram viktigheten av kompetanse hos de som jobber med programmet. Kunnskap om hvilken arbeidskraft som etterspørres i det lokale arbeidsmarkedet og kompetanse til å matche det med deltakeres ressurser vil danne grunnlaget for godt lokalt samarbeid (IMDI, 2014)

Måloppnåelse ved introduksjonsprogrammet har inntil nylig blitt målt i antall flyktninger i arbeid eller utdanning. I 2013 forsøkte SSB å måle resultater på en ny måte: Man tok

høyde for arbeidsmarkedsforhold og flyktningenes sammensetning. Analysen viste at det finnes klare forskjeller mellom ulike flyktninggrupper, men at slike forskjeller bare i liten grad kan forklare de observerte forskjellene mellom kommunene.

At SSB ikke kan finne noen enkel forklaring på forskjellene, innebærer at de «mest effektive» kommunene blir ekstra interessante å studere nærmere. Hva er det de eventuelt gjør som ikke andre kommuner gjør? Dette kan bidra til å identifisere tiltak som er overførbare til andre kommuner. (SSB)

Molde kommune har vist til vilje til å bosette flyktninger og vist til gode resultater i introduksjonsprogrammet gjennom flere år. I 2012 vant Molde kommune Bosettingsprisen for sitt arbeid innen bosetting av flyktninger. Molde kommune stiller seg i gruppe A sammen med 15 andre kommuner i Norge i det overnevnte SSB prosjektet. Det betyr at måloppnåelse i Molde kommune er høyere enn det kunne forventes ut fra forutsetninger.

Hva kjennetegner bosettings og integrerings prosessen i Molde kommune, hva er det som skiller kommunen fra andre? Min egen erfaring gjør at jeg ønsker å se på betydningen av individuell kompetanse i bosettings og integrerings prosessen av flyktninger.

Problemstillingen for oppgaven er «Spiller én noen rolle?» og skal belyse betydningen av individuell kompetanse hos Voksenopplæringen og Flyktningetjenesten for resultat i bosettings og integrerings prosess av flyktninger i Molde kommune.

2.0 Teori

2.1 Innledning

Oppgavens problemstilling «Spiller én noen rolle?» har som hensikt å belyse den individuelle kompetansens rolle i organisasjons kompetanse til å skape resultater i bosettings og integrerings prosess.

Prosesen innebærer forskjellige aktører som skal løse oppgaver i fellesskap. Det utløser behov for kompetanse som skal kunne håndtere kompleksiteten i prosessen.

Først vil jeg gjøre rede for kompetansebegrepet. Deretter vil jeg vise koblingen mellom kompetanse og organisasjonens resultater ved hjelp av teori om lærende organisasjon. Jeg vil bruke teori fra Senge og Nonaka for å belyse oppgavens problemstilling.

2.2 Kompetanse

Ordet kompetanse stammer fra det latinske ordet competere som betyr «å være passende». Begrepet *competentia* på latinsk betyr «sammentreff eller skikkethet» (SNL). Begrepet kompetanse brukes både i organisatorisk sammenheng, og som samlebegrep for ønskede kvalifikasjoner hos arbeidstaker.

2.2.1 Individuell Kompetanse

Nordhaug (1998) definerer individuell kompetanse som samlingen av individets kunnskaper, evner og ferdigheter som kan brukes til å utføre arbeidsoppgaver.

Kunnskap er spesifikk informasjon om et tema eller område.». I følge Lai (2004), omfatter fakta kunnskap, antagelser om årsakssammenhenger og praktisk kunnskap om framgangsmåter. Kunnskap kan være uttalt (eksplisitt) eller taus. (tacit).

Ferdigheter defineres som spesiell dyktighet til å utføre arbeidsrelaterte oppgaver, de er nærmest automatiserte og krever lite tenkning og oppmerksomhet (Lunde, 1998) Ferdigheter kan utvikles gjennom erfaring og trening over tid eller gjennom observasjon og imitering av andres atferd. Observasjon og imitering vil først og fremst bidra til utvikling av taus kunnskap. (Lai, 2004)

Evner er naturlige talenter som utgjør basis for utvikling av kunnskap og ferdigheter. Det er for eksempel læringskapasitet, analytiske evner, kreativitet, evne til å tilegne seg kunnskap om fremmedspråk og kultur, evne til å oppfatte og bearbeide signaler fra og hendelser i omgivelsene, kapasitet til å tolerere og mestre usikkerhet, evne til å kommunisere og samarbeide med andre, og evne til å tilpasse seg endringer (Nordhaug, 1998). Evner omfatter også stabile personlighetstrekk som intuitive eller verbale evner, temperament, omgjengelighet, åpenhet og samvittighetsfullhet. (Kaufmann og Kaufmann, 2003)

I følge Nordhaug inngår ikke motivasjon og holdninger blant kompetansekomponeenter.

Motivasjon er en sentral faktor for både læring, kompetanseanvendelse og ytelse. (Lai 2004:194). Motiverte ansatte, opplever at jobben i seg selv er interessant, utløser glede, engasjement og masse trøkk. (Dysvik, 2010)

Holdninger er summarisk evaluering av et psykologisk objekt i slike dimensjoner som god-dårlig, behagelig-ubehagelig, like-mislike (Kaufmann og Kaufmann, 2003:203) Hvordan man er tilbøyelig til å handle springer ut fra det man føler og det man tror. Slike mønster man tenker, føler og handler etter, kaller Hofstede for mentale programmer (Hofstede, 1993:18) og understreker at bevissthet, erkjennelse av at én bærer med seg en bestemt mental programmering må komme først, før kunnskap og ferdigheter i læring av inter- kulturell kommunikasjon. (Hofstede, 1993:251)

Individets holdninger påvirker individets handlemåte, og motivasjon er avgjørende for om individet er villig til å bruke (aktivere) sine evner. Derfor må både motivasjon og holdninger omfattes av begrepet «individuell kompetanse».

I oppgaven legger følgende innholdet i begrepet «individuell kompetanse» - individets kunnskap, evner, ferdigheter, holdninger og motivasjon.

2.2.2 Organisasjons kompetanse

Lunde definerer organisatorisk kompetanse som «resultat av de ressurser organisasjonen kontrollerer og hvordan de settes sammen og anvendes gjennom aktiviteter og samhandling» (Lunde:1998). Organisasjons kompetanse er ikke bare summen av individuell kompetanse i organisasjonen, fellesskapet kan ha kompetanse som ikke uten videre kan føres tilbake til summen av enkeltmenneskers sine kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Når individuell kompetanse ved hjelp av f.eks. organisering blir supplert, forsterket eller komplettert, kan det oppstå synergieffekten.(Folkestad, 1997:77) Medarbeidere blir viktige for organisasjonens evne til dynamisk tilpasning i stadig endrende omgivelser (Nordhaug, 1998) både som bærere av kompetanse individuelt og i grupper, og som aktivt medvirkende i utviklingen av kompetanse gjennom løpende læringsprosesser (Løwendahl og Nordhaug, 2007).

2.3 Lærende organisasjon

I teorien om den lærende organisasjon anses individuell kompetanse som avgjørende for organisasjonens evne til å skape de ønskede resultater.

2.3.1 Senge

Senge definerer lærende organisasjoner som «organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap». (Senge, 1991)

Han bygger sin teori på fem disipliner som må mestres av organisasjons medlemmer: Personlig mestring; mentale modeller; felles visjon; gruppelæring; systemtenkning. Sentralt i teorien står kontinuerlig læring i fellesskap som har til hensikt å kontinuerlig utvikle organisasjonens evne til å skape de resultatene organisasjonen ønsker. (Senge, 1991) Grunnleggende i denne prosessen er å stimulere medlemmene til å tenke nytt og utvikle evne til å lære i fellesskap. Det vil føre til at i istedenfor å oppfatte seg selv som en uavhengig del i forhold til omverden «der ute», vil medlemmene se seg selv som en del av omverden. De går fra å se sine problemer forårsaket av noen andre til å erkjenne at det er deres egne handlinger som har skapt nåværende situasjon.

Personlig mestring

Organisasjoner lærer bare ved at mennesker lærer. Individuell læring gir ingen garanti for organisasjonsmessig læring. Men uten den individuelle læringen blir det heller ingen organisasjonsmessig læring. (Senge 1991:145) Personlig mestring brukes om disiplin av personlig vekst og læring, den er den lærende organisasjonens ånd og sjel. Personlig mestring er noe mer enn kompetanse og ferdigheter, den går utover åndelig utfoldelse, skjønt det baserer seg på kompetanse og ferdigheter og krever åndelig vekst. De som mestrer disiplinen vil regelmessig videreutvikle sin evne til å skape de resultatene de ønsker å oppnå. De er sterkere forpliktet til innsats, viser mer initiativ, har bredere og dypere ansvarsfølelse i arbeidet og de lærer raskere. (Senge, 1991)

En kombinasjon av det man ønsker (personlig visjon) og et klart bilde av nåværende situasjon skaper en kreativ spenning- kilden til kreativ energi som er drivkraften bak prosessen i å bringe den nåværende situasjon nærmere til den aspirerte. Hjørnesteinen i utvikling av personlig mestring er evnen til å fokusere på endelige mål og ønsker, og ikke bare sekundære mål.

Mentale modeller er de «inngrodde forestillinger om hvordan verden er, bilder som begrenser oss til å velge kjente måter å tenke og handle på» (Senge, 1991:178). Man må være klar over at mentale modeller er aktive og former den måten vi handler på fordi de

påvirker den måten vi oppfatter ting på. Problemet ligger ikke i det om mentale modeller er riktig eller gale, men i det at de forblir ubevisste. Ubevisste, ikke uttrykte modeller kan ikke granskes og utforskes, derfor – ikke endres. Utvikling av mentale modeller trenger refleksjons- og granskningsferdigheter.

Felles visjon

Felles visjon er ikke en idé, det er bilder mennesker i hele organisasjon bærer med seg og på denne måten skaper enhetlig organisasjon. Når mennesker forplikter seg frivillig til en felles visjon snakker vi om en ekte visjon som frigjør energi og skaper synergieffekt. En Felles visjon må derfor gjenspeile personlig visjon. Felles visjon mobiliserer medlemmene og opprettholder fokuset på det som er viktig. Felles visjon ligger til grunn for de handlinger som blir foretatt, det er drivkraften i prosessen mot visjon også etter at sekundære mål blir nådd og nye settes.

Gruppelæring

Det er gruppelæring, og ikke individuell læring som bidrar til organisasjonsmessig læring gjennom å skape et «mikrokosmos» for læring gjennom hele organisasjon. (Senge 1991:239). Gruppelæring er disiplin som fininnstiller gruppens medlemmer og utvikler gruppens evne til å skape de resultatene som medlemmene virkelig ønsker. Disiplinens sentrale elementer er diskusjon og dialog. En lærende gruppe mestrer vekslning mellom dialog og diskusjon. Fundamentet for dialog og diskusjon er ferdigheter i refleksjon og granskning. Det er her mentale modeller kommer til uttrykk og kan granskes. Gjensidig tillit og vilje til å se kollegaer som kollegaer har en sentral plass i gruppelæring.

Systemtenkning

Systemtenkning er den femte disiplin og samler de andre. Systemtenkning er hjørnesteinen i den lærende organisasjon og gjør at organisasjonen er i stand til å lære. Systemtenkning lar oss se verden med nye øyne, og se oss som en del av en helhet. Den gir en forståelse for at virkeligheten vi befinner oss i er et resultat av det vi har skapt selv. Systemtenkning endrer vår tenkemåte fra å se lineære kjeder med årsak og virkning til å se relasjoner og gjensidige påvirkninger fra å se øyeblikksbilder til å se endringsprosesser. Ved å se hele systemet og være klar over egen plass i den, kan man oppdage endringer og påvirke utvikling av prosessen. (Senge, 1999)

Disiplinene må utvikles i harmoni som en enhet. De fem disiplinene vil ikke automatisk skape en lærende organisasjon, men skape nye måter å samhandle på, tenke nytt, fremme åpenhet som vil endre atferd og fremme læring.

2.3.2 Nonaka

Lærende organisasjon i følge Nonaka er en organisasjon som skaper kunnskap ved handling og interaksjon, den skaper og definerer problemer, utvikler og anvender ny kunnskap for å løse dem for å så utvikle ny kunnskap som følge av problemløsningsprosess. Kunnskap er dynamisk idet den skapes gjennom sosial interaksjon mellom individer i organisasjoner. Nonaka ser på taus og eksplisitt kunnskap som komplementære og hevder at kunnskapsskapelse skjer gjennom kunnskapskonvertering («knowledge conversion»).

Nonaka hevder at kunnskapsutvikling skjer langs to dimensjoner: den epistemologiske der kunnskapen er taus eller eksplisitt, og den ontologiske som viser til hvem som er den lærende enhet.

Gjennom konverteringsprosess i SECI modellen, utvider kunnskapen seg både i dybde (quality) og bredde (quantity). Kunnskapen skapes når kunnskapen konverteres fra taus til taus, fra taus til eksplisitt, fra eksplisitt til eksplisitt og fra eksplisitt til taus gjennom faser: sosialisering, eksternalisering, kombinerings og internalisering. Det er viktig å merke at konverteringsprosess ikke er en sirkel med adskilte faser men snarere en spiral, som kontinuerlig vokser i bredde og dybde, der de forskjellige faser kjennetegnes av dynamikken mellom dem.

I begrepet **socialisering** legger han deling av taus kunnskap, en kunnskap (f.eks. verdensanskuelse, mentale modeller, gjensidig tillit) man kan tilegne seg kun gjennom å samhandle med andre som hører til i en bestemt sosiokulturell kontekst. Gjennom sosialisering vil individet tilegne seg den tause kunnskapen som finnes hos andre.

Eksternalisering skjer når taus kunnskap blir artikulert til eksplisitt kunnskap. På denne måten gjøres kunnskapen tilgjengelig til flere. Det krever bevisst forhold til den tause kunnskapen man besitter. Det krever at medlemmene har mulighet og evne til å reflektere

over den kunnskapen de har. Videre må medlemmene kunne lese situasjonen og skaffe seg forståelse for hvilken kunnskap som er nødvendig i den aktuelle situasjon, og foreta nødvendige tilpasninger i kunnskapsskapesprosessen.

Begrepet **kombinering** brukes om konvertering av eksplisitt kunnskap til mer kompleks eksplisitt kunnskap. Kunnskapen blir samlet inn fra interne og/eller eksterne kilder, så kombinert, tilpasset eller bearbeidet til ny kunnskap som spres gjennom organisasjonen.

Internalisering er overgang fra eksplisitt kunnskap, skapt og spredd gjennom organisasjonen, til taus kunnskap hos individene. Denne kunnskapen kan igjen transcendere gjennom sosialiseringen med andre.

Det å utvikle kunnskap er ikke det endelige målet i seg selv, heller ikke tilstrekkelig for at læring skal finne sted.

For at individuell kunnskap skal kunne bidra (omformes) til organisasjonens evne til å skape aspirerte resultat, må kumulative vilkår oppfylles. Disse grunnleggende vilkår for læringsprosessen ifølge Nonaka (2001) er kreativ kaos, redundans, nødvendig variasjon, autonomi og intensjon.

Kreativt kaos stimulerer interaksjon mellom organisasjonen og dens omgivelser. Kreativt kaos skapes ved å sette ambisiøse mål som mobiliserer organisasjonsmedlemmer til å gå utenfor eksisterende status qua. Det oppfordrer til å tenke nytt, granske eksisterende kunnskapsgrunnlag og rutiner.

Redundans innebærer bevisst overlapping av informasjon. (Nonaka, 2001) Ved at informasjon som gjelder organisasjonen i sin helhet spres til alle medlemmer som ikke har umiddelbar bruk for informasjon, åpnes det for det første for kunnskapsutvikling i det individ blir utsatt for taus kunnskap som lar dem å sanse det andre forsøker å artikulere. Redundant informasjon oppfordrer til innspill fra medlemmer som har ulike ståsted (perspektiv). For det andre medvirker redundans til bevisstgjøring av medlemmenes egen rolle i organisasjonen og tjener som kompass (kontrollmekanisme) for deres tenkning og handling i forhold til organisasjonens kurs mot målet. Redundans er med på å skape kollegialitet, i det rotasjonen av ansvarsområder framviser medkollegaens sterke sider, og understreker medlemmenes viktighet for organisasjonen. Det åpner for innsyn i og innspill

fra andres kunnskapsområder. Redundans gjør at kunnskapen transcenderes i stadig utvidende spiral mellom organisasjonens medlemmer vertikalt og horisontalt.

Nødvendig variasjon internt i organisasjonen som matcher med kompleksitet i organisasjonens omgivelser er en forutsetning for å lykkes med å tilfredsstille krav fra omgivelsene. Fleksibilitet til å kombinere informasjon på ulike måter forutsetter at medlemmer har tilgang til nødvendig informasjon. Informasjonsflyt skal skje uten strukturelle hindringer og/eller forsinkelse.

Autonomi øker muligheter for å finne verdifull informasjon og øker motivasjonen hos organisasjonsmedlemmer til å skape ny kunnskap i det det åpner for påfyll av ny kunnskap individet har og bidrar til å styrke individuell forpliktelse.(Nonaka, 2001)

Intensjon springer ut fra individets forpliktelse til å utvikle kunnskap i felleskap. Intensjon eller vilje hos organisasjonens medlemmer til å utvikle (skape og dele) kunnskap forutsetter atmosfære som bygger på gjensidig tillit og omsorg. Positiv innstilling, kreativitet og vilje til å handle er individbetinget, og understreker viktigheten av den individuelle kompetansen i lærende organisasjonens evne til å nå de mål den aspirerer til.

Senge og Nonaka ser på læring og kunnskapsutvikling som en generativ, intensjonell og kontinuerlig prosess drevet av samspillet mellom enkeltindivider i organisasjonen. Gruppelæring som skjer gjennom en fordomsfri kommunikasjon er forutsetning for det Senge kaller for generativ læring og Nonaka kaller for eksternalisering. Nonaka gir ledelsen moderatorrolle mens Senge tillegger ledelsen retningsgiveres og motivatorenes ansvar.

2.4 Oppsummering av teori

Organisasjons evne til å skape resultater er avhengig av tilgjengelige resurser og organisasjonens evne til å samordne resurser. Individuell kompetanse er en kritisk ressurs for organisasjons kompetanse både ved å inngå i organisasjonens resurser og ved å samordne resurser i den hensikt å tilfredsstille krav fra omgivelsene.

Endrede i krav fra omgivelsene og endringene i resurser som utgjør potensialet for organisasjonen, krever utvikling av organisasjonens kompetanse i takt med endringene.

Dette krever kunnskapsutvikling og læring. Organisasjonens evne til å skape kunnskap og lære er avhengig av at individet lærer gjennom samhandling med andre. Samhandling er betinget av individets vilje og valg. Om individet velger å handle og hvordan det velger blant handlingsalternativer er avhengig av individets omgivelser og individuell kompetanse, som ligger til grunn for samhandling mellom individer. Den har en dobbeltrolle da den både er selvstendig (individnivå) og inngår i læringsarena (gruppenivå).

Kunnskapen må deles.

Sosialisering er en prosess der taus kunnskap deles og ny taus kunnskap skapes. Neste ledd i spiralen er eksternalisering. Her artikuleres den nye innsikten. Om artikulering ikke kan skje fullt ut, så kan gruppe medlemmer allikevel kommunisere fordi de kan sanse det de andre forsøker å artikulere. Gjennom internalisering blir kunnskapen, utviklet så langt og nedfelt i verdier og mentale modeller, ført tilbake til individet og gruppe som taus kunnskap. Kunnskapen fortsetter å utvikle seg gjennom dynamisk spiral.

En lærende organisasjon må sikre gode vilkår for kunnskapsutvikling:

Intensjon (Nonaka)- retning og mål, gjerne visjon (Senge) individer forplikter seg til.

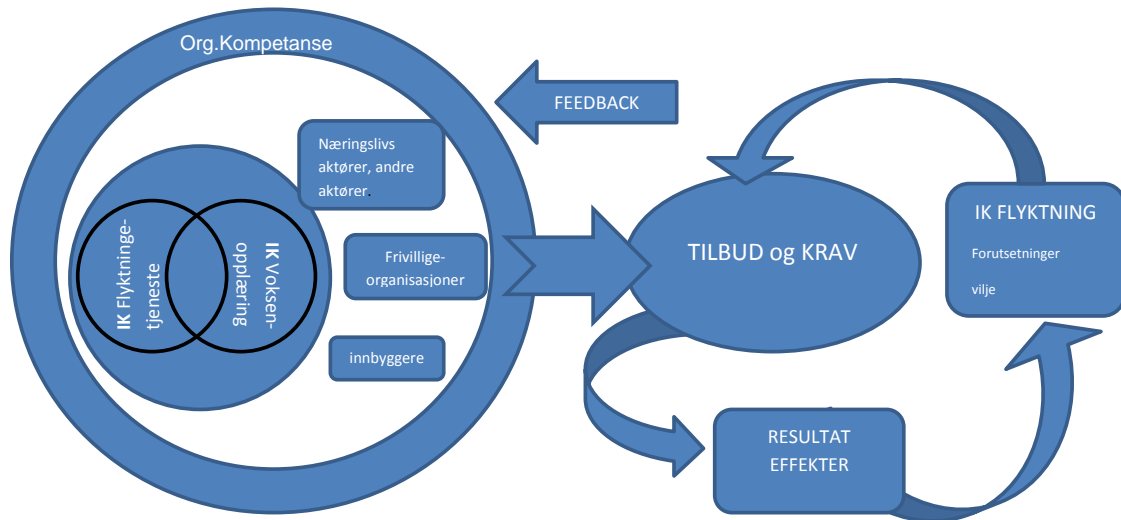
Autonomi er viktig for at individer skal prøve ut nye ting og bidra til kunnskapsutvikling.

Kreativ kaos vil stimulere for nye ideer. Redundans gjør at individer for innsikt i hverandres kunnskaper, som ikke nødvendigvis trengs for egen arbeidsutførelse, men som gir en dypere bevissthet over hvilken kunnskap som er relevant for hele organisasjoner. Det bidrar til at medlemmene får videreutvikle sin innsikt, og bidra med nytt kunnskap-nytt syn fra eget perspektiv. Nødvendig variasjon internt i organisasjonen gir fleksibilitet til å mestre møte med endrede omgivelser. Systemtenkning er nødvendig for at individet skal se på seg selv som en del av et større system og være bevisst at den selv skaper den virkeligheten man befinner seg i.

Som nevnt innledningsvis, ønsker jeg å belyse hvilken betydning individuell kompetanse hos Flyktningetjenesten og Voksenopplæringen har for bosettings- og integreringsprosessen av flyktninger i Molde Kommune.

For å illustrere dynamikken i prosessen har jeg utformet modell (Modell 1.) som viser aktører og medvirkende faktorer i prosessen og samspillet mellom dem.

Modell 1. Dynamikken mellom aktører og faktorer i bosettings- og integreringsprosess. Se vedlegg for større modell og forklaring.



For å belyse oppgavens problemstilling «Spiller én noen rolle» Har jeg formulert følgende delproblemstillinger:

1. Hvilken betydning har Individuell kompetanse for innhold i tilbudet?

Organisasjonen må samordne tilgjengelige resurser til et tilbud som matcher mottakers forutsetninger. Tilbudet utarbeides på bakgrunn av kunnskap om flyktingenes forutsetninger og om hva som gir beste resultat for måloppnåelse. Individuell kompetanse anvendes til å samle inn kunnskap om mottakers forutsetninger og til å samordne ressurser til et helhetlig tilbud som matcher med mottakers forutsetninger.

2. Hvilken betydning har individuell kompetanse for hvordan tilbudet blir mottatt?

I tillegg til at Tilbudet må være egnet for mottaker, må mottakeren være villig til å benytte seg av tilbudet. Individuell kompetanse må anvendes til å motivere mottakere til å benytte seg av tilbudet. Motivasjon, Intensjon, Visjon- hvorfor vi ønsker det vi ønsker- er drivkraften i prosessen mot ønsket resultat. Det kreves bevissthet over egne mentale modeller, kommunikasjonsferdigheter og kunnskap om fremmedkultur.

3. Hvilken betydning har individuell kompetanse for tilpassing /videreutvikling av tilbudet?

Utvikling/tilpasning av tilbudet i takt med endringer i omgivelsene krever kunnskapsutvikling som forutsetter interaksjon mellom individer som besitter kunnskap. Feedback må analyseres og nødvendig kunnskap må samordnes til et tilpasset tilbud. Kunnskapsutvikling må skje i en læringsfremmende arena. Det kreves kommunikasjonsferdigheter, analytiske evner, motivasjon til å dele kunnskap og lære. Som en del av læringsarena, må individuell kompetanse bidra til gruppelæring. Det kreves åpenhet, kommunikasjonsferdigheter, bevissthet over mentale modeller- granskings- og refleksjons ferdigheter.

4. Hvilken betydning har individuell kompetanse for systemtenkning?

Individets evne til å se dynamikken i bosettings- og integrerings prosess er forutsetning for å mestre prosesskompleksitet. Forståelse for at resultat skapes gjennom gjensidig påvirkning mellom aktører, er nødvendig for at organisasjonen skaper de resultat som den ønsker. Individet må se seg selv og sine handlinger som en del av en større helhet og være motivert til å oppnå resultat i felleskap.

3.0 Undersøkellesdesign og metode

Det ble foretatt en case studie avgrenset i tid og rom, som tilsier at data ikke kan generaliseres. Undersøkelsen ble avgrenset til å gjelde lærere som jobber med introduksjonsprogram i Molde Voksenopplæringen og Flyktingetjenesten. Datainnsamling skjedde i april 2015.

For å belyse problemstillingen og få fram en helhetlig beskrivelse av et fenomen, valgte jeg kombinert design. Ved bruk av intensiv design legges det vekt på å få tak i den enkeltes forståelse og fortolkning av et fenomen. (Jacobsen 2005:89) Jeg ønsket å få fram individuelle variasjoner og forskjeller og samtidig få fram likheter i forståelsen av fenomenet, ved å gå i dybden på noen få enheter. Analysen i oppgaven baserer seg på funn fra intervjuer og spørreskjemaundersøkelse. Kvalitativ intervju ble foretatt som førstudie til spørreundersøkelsen.

Intervju

Det ble foretatt intervju med to informanter med lang erfaring og godt kjennskap til feltet: en fra Molde Voksenopplæring og en fra Flyktingetjenesten i Molde. Intervjuene som ble

gjort var semi-strukturerte - en mellomting mellom uformell samtale og strukturert intervju. Jeg tok utgangspunkt i intervjuguide (følger vedlagt), men forsøkte å legge så få føringer som mulig på den informasjonen som skulle samles inn. Tanken bak det var å samle inn informasjon som opplevdes som viktig og relevant for respondenten. Jeg benyttet meg av lydopptaker for å sikre mest mulig korrekt gjengivelse av informantenes utsagn. Begge intervju foregikk på informantenes kontor. Jeg ble veldig godt mottatt og settingen var rolig og jeg opplevde at informantene var åpne og engasjerte under samtalen. Intervjuet tok ca en time. Begge informanter oppfordret meg til å ta kontakt ved spørsmål eller uklarheter. Mye av informasjon i form av kroppsspråk, pauser, stemmeleie, som signaliserer engasjement eller understreker det verbale informasjon, gikk tapt når samtalen ble gjort om til skriftlig data.

Spørreskjemaundersøkelse

Spørreskjema (følger vedlagt) ble delt ut i papirformat med vedlagt konvolutt, som så kunne leveres innen angitt frist i en vedlagt perm. Det så jeg på som mest hensiktsmessig da man kunne velge tidspunkt og sted for utfylling selv. I ettertid har jeg tenkt at annen måte for innsamling kunne ha gitt en høyere svarprosent.

Spørreskjema som ble utarbeidet i form av 22 påstander. I tillegg ba jeg om å opplyse om respondent hadde vært ansatt i enheten mindre eller mer enn 3 år, for å se om det gav utslag på resultater og om det var stor/liten gjennomtrekk i etaten som kunne gi pekepinnen om ansattes jobbtilfredsstilhet. Jeg fant ikke noe merkbare forskjeller mellom ansatte som hadde jobbet mer enn tre år i etaten og dem som hadde jobbet mindre enn tre år. Med tanke på at det har blitt ansatt flere nye i de siste årene pga. utvidelse, og få enheter, kan jeg ikke legge disse funn til grunn for analysen.

I utgangspunktet hadde jeg tenkt å se på datagrunnlaget fra begge enheter samlet. Forskjell i svarprosenten og til dels ulike funn i hver av etater, gjør at jeg ser det som forskningsmessig rett å presentere funn fra etatene hver for seg. Svarprosenten i Molde Voksenopplæring var 42 prosent som karakteriseres som under tilfredsstillende, mens svarprosent i Flyktningetjenesten var 68 prosent som regnes som er god respons. (Jacobsen 2005:300) Siden det er få enheter som undersøkes, og én respondent utgjør en stor prosentandel, ser jeg det som hensiktsmessig å presentere funn i tabellen (se vedlegg 2) både i prosent og råttall.

Forskningsetikk stiller tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og dem som et forskes på: informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. (Jacobsen 2005:45) Informert samtykke går ut på at den som blir undersøkt deltar frivillig og denne frivilligheten baserer seg i den som undersøkes vet alt om hvilke farer og gevinster slik deltakelse kan medføre. Jeg understreket at deltakelse er frivillig både for dem som jeg intervjuet og dem som svarte på undersøkelsesskjema. Data som ble samlet inn var ikke av sensitiv karakter. Jeg opplyste at spørreundersøkelse var anonym og respondentene ble ikke bedt om å opplyse om informasjon som kunne identifiserer dem. Jeg har ikke gjengitt navn på dem jeg intervjuet, men pga. antallet (to) og gjengitte datamaterialet er det mulighet at de kan identifiseres. For å ivareta kravet til privatlivet var derfor transkribert intervju i sin helhet sendt til informantene for eventuelle rettelser eller kommentarer. Jeg opplyste at det blir brukt kun sitater i oppgaven, men at intervjuet i sin helhet blir lagt ved som vedlegg. Det gjorde jeg for å gi informantene mulighet til å trekke tilbake utsagn eller tilføre kommentarer. I et tilfelle ble det gjort rettelse som gjaldt navn på et prosjekt informanten hadde jobbet med. På denne måten imøtekom jeg også kravet på å bli korrekt gjengitt.

4.0 Presentasjon av funn

Tilbud.

Introduksjonsprogrammet er utformet med hensyn til flyktnings (mottakers) forutsetninger og med sikte på resultatet som ønskes oppnådd i løpet av 2 år. Første året tilbys det ren norskundervisning. Deltakere blir delt i spor og nivå etter hvor mye utdanning de har fra før av. Spor 1 omfatter analfabeter og de med lav skolegang. Deltakere i Spor 2 har vanlig yrkesskole eller lignende. De med høyere utdanning og med kunnskap går i spor 3. I andre år med basis i sine ferdigheter og behov velger flyktninger om de skal:

- fortsette på ren norskundervisning med fokus på at norsk som språk blir best mulig for å klare språkrav for videregående utdanning eller høyere utdanning, eller for å få godkjent utdanning fra hjemlandet. Denne gruppen består av flyktninger som har utdanning fra hjemlandet og trenger språkkompetanse.
- grunnskole- for å opparbeide seg grunnskole kompetanse; Denne gruppen består av flyktninger som ikke har utdanning fra hjemlandet. Det å få grunnskole kompetanse åpner for mulighet for videreutdanning; eller

- arbeidsnorsk- der undervisning er mer arbeidsrettet og har det som mål at flyktningen kommer i arbeid etter endt program. Denne gruppen består av flyktninger som kanskje er foreldre eller i høy alder og har det som mål å komme i arbeid rett etter endt program. Denne gruppen får mer arbeidsrettet tilbud som inkluderer språkpraksis 2 dager i uka med varighet 3 måneder, parallelt med norskundervisning 3 dager i uka.

Omgivelsene. Mangel på kommunale boliger nødvendiggjør tilgang til privatleiemarked. Informanten uttaler seg at

«privatmarkedet har åpnet seg (for flyktninger).. så jeg ser på det som et lite under, hvis ikke det hadde skjedd, så hadde vi aldri fått bosette. (..)Vi er helt avhengig av å ha private boliger sånn som det er nå.» (Inf.1)

Gjennom introduksjonsprogrammet tilbys det også kurs om egen boligkarriere der det inviteres forskjellige aktører og gis informasjon om det å eie bolig.

Språkpraksis har det som mål at flyktningen skal lære norsk gjennom å bruke det i arbeidssammenheng. Per dags dato er det 40 stykk som er ut i praksisplasser. Det uttrykkes ønske om at

«Molde kommune hadde mye mer villighet og evne til å ta imot språkpraksis kandidater(..)i kommunen er det mye vanskeligere å få språkpraksis enn i det private næringslivet.. Så det private næringslivet her i byen har vært kjempefantastisk med å tilby plasser!» (inf.2)

Gjennom samarbeid med forskjellige frivillig organisasjoner har det blitt utformet flere integreringsrettede aktiviteter. I domkirkekjelleren driver KIA (Kristen Inter kulturelt Arbeid) «Internasjonal Kafé» og «Middag på tvers». I samarbeid med Sesam (Sanitetskvinnene) organiseres det månedlige treff for kvinner, der de kan ha håndarbeid, går på utstillinger, konserter, trimturer, zumba. Det samarbeides med Røde Kors i forhold til «flyktningguide». Røde Kors har kommet med tilbud «Verdens Menn», der

«de gjør masse, masse spennende ting, lage kroker for fluefiske for eksempel, det kan være (tema) om trafikkultur i Norge, de kan ha besøk av Stadions Venner, MFK, de kan gå på fotballkamp.. omvisning på Hurtigruta, de har vært med på Jeger og Fisk- informasjon om jaktprøve, bueskyting.»

Nå har det også kommet tilbud «Verdens Kvinner» For at også kvinner som sitter hjemme i permisjon ska få anledning til å komme seg ut, lære norsk skal Frelsesarmeen starte med «Mor og Barn gruppe». Det tilbys aktiviteter også for de eldre som ikke er i målgruppen for introduksjonsprogrammet

«Det er personer som er langt oppi 70 årene, eller nærmere 80(..)De vil gjerne gå på skole, og vi lar dem å gå på skole, men det er klart at man ikke klarer å følge tempoet til unge deltakere.. og(de) har fortsatt et ønske om å komme ut og møte andre mennesker, og på en måte bli litt integrert. Så vi har et spesielt opplegg på voksenopplæringa, de kan komme noen timer to dager i uka, bare for at de skal ut og lære litt grann» (inf.1)

Flyktningetjenesten har også sin egen helsesøster. Det gis veiledning i forhold til barn og veiledning i forhold til familieforening.

Allerede på «før-kurs» til programmet, stilles det krav til flyktningen. Informanten beskriver det på følgende måte:

«Vi er veldig tydelig på at Molde kommune har veldig klare forventninger til deltakere, at vi forventer at etter to år, så skal de være kvalifisert til jobb eller utdanning. Og det er ingen vei tilbake til sosial hjelp, det er ikke et alternativ! Vi diskuterer det ikke en gang, vi har ikke noe fokus på det!»(inf.1)

Flyktninger som beskrives som sterke, som har utdanning fra hjemlandet, som kan flere språk og således har bedre forutsetninger, skaper høyere måloppnåelse. De kommer ut i arbeid eller utdanning rett etter endt program. Det er det som kommunen blir målt på.

Flyktninger som etter endt program går i grunnskole, flyktninger som går i arbeidspraksis eller AMO kurs er ikke måloppnåelse.

Flyktninger som mangler utdanning, arbeidserfaring eller som er analfabeter, har dårligere forutsetninger for måloppnåelse. Flyktningens egen vilje er derfor av betydning:

«Vi har noen i den kategorien som har overrasket oss stort, som har greid å finne seg språkpraksis plass selv, som får forlenget det til arbeidspraksis og som har fått seg jobb, fordi at man har en fantastisk utstråling og et pågangsmot og en vilje til å greie noe! (Noen)som har kjøpt seg hus, tar førerkort! Det er helt fantastisk! Så (..)uansett hvor dårlig kunnskap du har når du kommer hit, så er det faktisk noen som har en fantastisk vilje.. Jeg har mange, mange solskinnshistorier!»(inf.1)

Noen ganger er ikke viljen nok, flyktninger kan oppleve at det er vanskelig å holde motet oppe. Det hvordan flyktningen blir møtt i vanskelig situasjon er avgjørende for resultatet.

«Jeg tror at mye er avhengig av innsatsen til hver enkel programveileder òg, evnen til å kurse vedkommende videre og bare.. pushe og pushe, og pushe.. så liksom det

å ikke gi opp, men prøve å motivere de hele tida.. Så det å ha motiverte arbeidere, det er klart..» (inf.1)

Flyktningetjenesten har ansatte fra helsevesenet-sykepleiere, vernepleiere, sosialantropologer. Det understrekes at formell kompetanse ikke er nok i møte med flyktninger-

«Man må være på en måte veldig åpen for at det samfunnet som vi lever i kanskje ikke er den eneste saliggjørende for alle andre kulturer i hele verden.» (inf.1)

«Det å jobbe med flyktninger, det er for spesielt interesserte. Jeg tror at det er spesielt interesserte som søker seg til sånne jobber. Fordi at de som ikke har den motivasjonen, og den indre kraft, at du må ha et åpent hjerte, og være veldig tålmodig og forståelsesfull og være veldig åpen.. Jeg har sett det i mange plasser jeg har jobbet, de som ikke har den interessen, de blir ikke i sånne jobber som den her. Så jeg tror at folk som søker seg hit, har den genuine interessen, som er på en måte veldig åpen.» (inf.1)

«som jeg alltid sier, om du jobber på flyktningskontoret eller om du jobber på skolen, du må like folk! Liker du ikke folk, eller vil ikke ha kontakt med folk, så har man ingenting å gjøre i sånne jobber.. Hvis du ikke liker folk men at du har utdanning, så bør du kanskje ikke jobbe med sånt» (inf.2)

«Se folk. Bry seg om dem. Ta kontakt hvis det er noe, hjelpe dem.» (inf.2)

Hvordan flyktninger stiller seg til tilbudet vil påvirkes også av omgivelsene. Flyktingene i Molde har gitt inntrykk av

«at de føler seg veldig trygge, de trives, de stoler på barnehagene, de føler at de blir tatt på alvor, det er ingen som gir deres unger svinekjøtt eller sånne ting. De føler seg helt trygge når det gjelder skole og barnehage, sier de, og at det går veldig bra med ungene deres. De trives på skolen og de får venner, og de er liksom en del av miljøet.»

Omgivelsene som oppleves som trygge og imøtekommende bidrar til at flyktingene opplever tilhørighet til miljøet, det er med på å bygge tillit og fremme integrering.

Som vendepunkt i holdninger mot flyktninger, nevner begge informanter dagen det ble arrangert «Flerkulturelle Molde» for første gang for seks år siden-

«-Det skjedde en veldig stor endring som det var nesten å ta og føle på! (..)det skjedde noe da, det ble mye mer positivt rundt det med flyktninger i byen!»(inf.2)

«Det skjedde noe med Molde den dagen! Og vi hadde flyktninger som etterpå sa at «dette var den beste dagen siden jeg kom hit! Folk har begynt å snakke til meg, folk har begynt å smile til meg på gata og si hei». Og det har faktisk åpnet opp noe. At folk har blitt klare over hva slags ressurser som finnes her.» (inf.1)

«Flerkulturelle Molde» er et årlig arrangement der Flyktningetjenesten og Voksenopplæring samarbeider for å vise mangfoldet som finnes i byen, og inviterer innvandrere i Molde for å presentere sitt land.

Det finnes arenaer for informasjons utveksling i begge etatene hver for seg og samlet. I flyktningetjenesten er det stabsmøter, programleder møte, egen miljøarbeider møte.

Betydning av samarbeidet omtales som:

«Alfa og Omega for at vi skal lykkes med det arbeidet her. Uten samarbeid kan vi nesten bare glemme det!» (inf.1)

Samarbeid beskrives som-

«veldig nær og tett, og hyppig kontakt, ofte, lett å nå hverandre. Og på en måte at vi tenker likt om ting, og at vi informerer hverandre om hva som skjer.»(inf.2)

«Fantastisk samarbeid der vi trekker i samme retning» (inf.1)

Det foretas jevnlig møter mellom etater:

Vi har samarbeidsmøte annenhver onsdag med avdelingsleder på voksenopplæring og alle programledere, der vi diskuterer gjennom utfordringer i introduksjonsprogrammet (..)og ting som har gått bra. Vi diskuterer undervisningsopplegg framover, planer for nye skole år, tester for grunnskole, opptak i grunnskole.»

Samarbeidet på tvers innebærer også en klar ansvarsfordeling og rutiner for hvem som gjør hva. Flyktningen har sin egen programveileder på flyktningkontoret, og kontaktlærer på voksenopplæring.

Tabell1. (se vedlegg 2) viser at samtlige respondenter fra Flyktningetjenesten (FT) er enige i påstanden om at det snakkes åpent om det som ikke fungerer, mens 57 prosent av respondenter i VO sier seg uenig i det, mens kun 37 prosent er enig i påstanden. Utsagn fra informant 1. bekrefter at miljø i FT kjennetegnes av åpenhet og at det er nødvendig med team rundt én -

«av mange grunner- fordi du får andre sines opplevelser som kan være veldig tøffe, nært innpå livet, og du vil ha behov for å snakke med noen rett og slett, fordi mye av det vi hører er fryktelig sterkt og grusomt eller forferdelig. Så bare det – å luften ut. (..)det er ikke noe du vil gå og diskutere med mannen i gata (..)de vil ikke akseptere (..)du trenger på en måte noen som er i samme situasjon, for å diskutere det med. (..)Så det er jo veldig viktig at du har folk rundt deg som du kan diskutere med.» (inf.1)

Når det gjelder informasjon om hva som fungerer godt, ser vi at halvparten av respondenter fra VO er enig at slik informasjon deles.

Samtlige respondenter fra FT er enig at de kan snakke åpent om utfordringer mens prosentandel i VO ligger på 71.

71 prosent i VO er enig i påstanden om at det er rom for å ha ulike synspunkter og at det er lett å uttrykke egne synspunkter:

I FT opplever 92 prosent av respondenter at det er rom for å ha ulike synspunkt, og 85 prosent mener at det er lett å uttrykke egne synspunkter.

Aksept for og forståelse for nødvendighet av ulike synspunkt kommer til synet gjennom følgende utsagn:

«vi er forskjellige mennesketyper (..) det er vi. Og vi har kanskje litt ulike holdninger hvilken vei vi når målet på, men det må vi vel ha, for vi jobber på litt forskjellige måter.» (inf. 2)

92 prosent i FT og 64 prosent i VO opplever at det er rom for å uttrykke uenighet selv om flertallet er enig om noe.

Det om man åpner seg for andre ved kommer med egne synspunkt vil bero på tillitsforholdet mellom de som samhandler. Til påstanden om at de ansatte har tillit til hverandre, har 57 prosent i VO og 69 prosent i FT svart bekræftende, mens omtrent en fjerde del har sagt at de ikke vet. Tilliten til andre vil kunne påvirkes av reaksjonen til

begåtte feil. 4. Tabellen viser at 85 prosent i FT og 50 prosent i VO opplever at begåtte feil ikke blir brukt mot dem. Det at 44 prosent i VO svarer «vet ikke» til påstanden i VO kan tyde på at problemstillingen ikke har vært aktuell, men det kan også tyde på at vedkommende er hverken enig eller uenig, eller unnlater å ta stilling til påstanden.

Å komme med egne forslag kan tyde på initiativet individet tar selv. 69 prosent av respondenten i FT og 36 prosent i VO påstanden om at de ofte kommer med forslag hvordan ting kan gjøres annerledes. I VO er 57 prosent uenig i denne påstanden.

Læring er betinget av refleksjon. Tid for refleksjon er derfor nødvendig for å kunne tenke analytisk og kreativt..Det kommer fram at 46 prosent i FT opplever at det settes av tid til refleksjon mens samme prosentandel sier at de ikke vet om det gjøres. Kun 29 prosent i VO sier seg enig, mens 57 % er uenig i at det settes av tid til refleksjon over oppnådde resultater. Én respondent hadde skrevet i marginen til spørreskjema at det ikke settes av nok tid. Det at det oppleves at det ikke blir satt tid til refleksjon, kan på ingen måte tolkes som at refleksjon over resultater ikke finner sted. Det kommer fram at det reflekteres over resultater så godt det lar seg gjøre-

«vi prøver så godt vi kan. Vi diskuterer når vi får eksamensresultater, hvorfor er det sånn (..) Er det noe med de som kom, eller er det noe med opplæringen, bakgrunn, eller noe med skolegang fra før (..)hva bør vi satse på videre.»

Men det kan tyde på at bevisst avsatt tid til refleksjon, som et avgjørende ledd i læringsprosess, har noe lavere prioritet i VO enn i FT.

Det kommer fram at både FT og VO har stort fokus på éns motivasjon og personlig egenskaper ved ansettelse. De ses på som viktige for at individet skal kunne mestre de utfordringer som en slik jobb byr på-

«for jobben kan være veldig tøff, og man må ha den drivkraften. Vi kan alle ha dårlige dager, men man må ha den styrken å gå videre, de som ikke har den genuine interessen, de kan brenne ut.» (inf.1)

«Ja, det gjør vi,(legger vekt på personens motivasjon og egenskaper)for det er viktig. Det kan være sånn at vi kaller inn personen til intervju, men etter noen minutter så ser vi at den personen ikke passer for stillingen.» (inf.2)

Samspillet mellom kompetanse elementer: motivasjon, kunnskap og ferdigheter illustreres av informantens refleksjon over sine tidligere svært omfattende arbeidsoppgaver som nå er fordelt på flere personer:

«Jeg hadde faglig ansvar, jeg hadde personal ansvar, jeg hadde økonomisk ansvar, jeg hadde alt. Så der her du det med å være spesielt interessert, det å være motivert og det å brenne for jobben din, for jeg var praktisk på jobb døgnet rundt.» (inf. 1)

For at kunnskapsutvikling skal kunne skje, må eksisterende og nytt kunnskap gjøres tilgjengelig. Behovet for nytt kunnskap må derfor svares mulighet å tilegne seg det.15. Tabell 2 viser at 86 prosent i VO og 69 prosent i FT er enig i at det settes av tid til kurs og opplæring. Eksisterende kunnskap må spres til andre i organisasjonen. Opplæring av nyansatte for å spre eksisterende kunnskap gjennom sosialisering og internalisering samt videreutdanning av ansatte for å tilføre mer kunnskap til organisasjonen er en forutsetning for kunnskapsutvikling. Når det gjelder opplæring av nyansatte, er mer en halvparten av respondentene i VO uenig i påstanden, mens 46 prosent i FT er enig i at det gis god opplæring til nyansatte. Opplæring av nyansatte i FT beskrives nærmere av informanten : «De kommer inn (blir ansatt) og har på en måte en fadder, de har en programveileder eller miljøarbeider som har ansvaret for dem og lærer de opp. De (nyansatte) henger på de hele tida i begynnelsen. Vi sier ikke –nå skal du ta det møtet der. De henger på sin fadder kanskje en måned, halvannen måned før de begynner å ta møte selv når de er modne.» (inf.1)

Tabellen viser at 62 prosent i FT ikke vet om det tilrettelegges for videre utdanning, mens en tredjedel er enig i at det er tilfellet. I VO er det stor enighet (64 prosent) om at det tilrettelegges for at ansatte kan ta videreutdanning, kun 14 prosent har svart at de ikke vet. Svar i kategorien «vet ikke» kan tyde på at videreutdanning for respondentene ikke har vært aktuell for vedkommende. Den kan forklares ut fra at i FT ansatte har allerede en formell utdanning som sykepleier, sosionom, vernepleier, som inkluderer de områder som er aktuelle i arbeid med flyktninger som minoritetsgrupper.

Læring skjer gjennom handling. For at ny kunnskap kunne tas i bruk forutsetter det tid for å innføre forbedringer. Kun 14 prosent i VO og 38 prosent i FT er uenig i påstanden om at det er for lite tid til å innføre forbedringer mens forholdsvis 71 og 31 deler oppfatning om at det er for lite tid. Det tyder på at tiden blir fylt med andre oppgaver som ses å ha høyere prioritet. Til tross for knappe tidsressurser viser det seg at eksperimentering, som er en uunnværlig del av læring, finner sted. Eksperimentering er et ledd i læringsprosess. Kun gjennom handling nye ideer bidrar til kunnskapsutvikling gjennom læring. Hele 71 prosent i VO og 85 prosent i FT er uenig i påstanden om at istedenfor å prøve noe nytt, holder de ved det som har vist seg å fungere godt.

«Noen ganger så har vi òg prøvd å justere det som virker og forandre det litt, tilpasse det litt bedre.» (inf.2)

Fokuset i en lærende organisasjon må ligge på stadig forbedring og ikke på et konkret utfall. Fokuseringen på stadig forbedring illustreres på en veldig fin måte når informanten uttaler seg på følgende måte :

«Det blir alltid nye ting å lære. Og vi har alltid noe å strekke oss etter. Og vi alltid prøver å gjøre det bedre. Av og til så kan vi gjøre noe som ikke fungerer, men hvis vi ser at det er noe som ikke fungerer, da må vi være i stand til å forandre oss.» (inf.2)

Sammenligning av resultater er viktig for problemløsing og derfor også for læring. 57 prosent i VO og 85 prosent i FT er enig i påstanden at egne resultat sammenlignes med resultater i andre kommuner. Hele 36 prosent i VO svarer at de ikke vet om resultater sammenlignes. Sett i sammenheng med svar til påstanden om avsatt tid til refleksjon, tyder det på at fokuset på disse to ledd i læringsprosess er større i FT enn i VO.

Ledelse har avgjørende rolle i det de skal ikke bare opptre som inspiratorer og motivatorer og fastsette mål og kurs mot visjonen, men også forsterke læringsprosesser ved å bidra til å forme arena som skal fremme læring. Ledelse har således ansvar for at det blir satt av tid og mulighet for kunnskapsanskaffelse, refleksjon for at ny kunnskap kan utvikles.

Ledelses rolle i kunnskapsutvikling innebærer å være åpen for og bevisst på hvilken informasjon og kunnskap det finnes internt, det innebærer også definering av nødvendig kunnskap og aktivt søk etter ny informasjon og kunnskap eksternt.

Over halvparten i VO og 92 prosent i FT sier seg enig i påstanden om at ledelsen inviterer til å komme med forslag. Av mer enn halvparten av respondenter oppleves ledelsen som interessert i synspunkter som skiller seg fra ledelses oppfatning. Til tross for stor oppslutning om det, viser resultater at 29 prosent i VO er uenig i påstanden om at ledelsen er interessert og at forslag blir vurdert seriøst.

5.0 Analyse.

Målet med denne oppgaven var å se hvilken rolle individuell kompetanse har for resultater organisasjonen skaper. Avslutningsvis i teori delen presenterte jeg 4 delproblemstillinger som skal belyse problemstillingen «Spiller en noen rolle?» Jeg vil drøfte funn i forhold til teori for hver enkel delproblemstilling først, deretter vil jeg presentere konklusjon.

1. Hvilken betydning har Individuell kompetanse for innhold i tilbudet?

Grunnleggende for utforming av tilbudet er evne til å samordne de tilgjengelige resurser til et tilbud som matcher med forutsetninger hos mottaker. Denne kreative evnen drives av intensjon, vilje til å utforme tilbudet slik at det gir de ønskede resultater. Vi ser at tilbudet er utformet med hensyn til den enkeltes forutsetninger. Ved å knytte sammen resurser i omgivelsene formes det et tilbud som bidrar til integrering i lokalsamfunnet. Det gis muligheter også til dem som ikke direkte skaper måloppnåelse i introduksjonsprogrammet.

2. Hvilken betydning har individuell kompetanse for hvordan tilbudet blir mottatt?

Tilbudet som matcher mottakers forutsetninger er en forutsetning, men ikke en garanti for resultat. Mottaker må også motiveres underveis. Ved å stille klare krav om forventet resultat og samtidig motivere mottaker underveis, økes det sannsynlighet at tilbudet vil skape de forventede resultater. Resultatet viser stor oppslutning om påstanden om at ens personlige egenskaper er avgjørende for å gjøre en god jobb. Det tyder på at respondentene er bevisste på egen rolle i skapelse av resultater.

Empirien viser at intensjon, motivasjon, holdninger har en avgjørende rolle for hvordan tilbudet blir mottatt.

3. Hvilken betydning har individuell kompetanse for tilpassing /videreutvikling av tilbudet?

Videreutvikling/tilpassing av tilbudet forutsetter kunnskapsutvikling gjennom samhandling mellom individer i arena som fremmer læring. Kunnskapen må deles. Nye innsikt må komme fram. Empirien viser at det finnes tett og hyppig kontakt mellom etatene. Denne drives og forsterkes av en felles visjon-det dras i samme retning. Individ som har forpliktet seg til en visjon, vil stadig forsøke å forbedre resultatet og dele kunnskap. Deling av kunnskap krever felles kunnskaps plattform, samtidig krever utvikling av kunnskap at det finnes ulike synspunkt, perspektiver.

Funn viser til en variert sammensetting av individuell kompetanse, både når det gjelder formell kompetanse og synspunkt om måten å nå målet på. Det kommer fram at mange ansatte i VO videreutvikler sin formelle kompetanse. Det skyldes det at vanlig lærerutdanning har lite fokus på språkopplæring for minoriteter. Ved rotasjon av lærere enten etter behov eller eget ønske, bidrar det til at den nye kunnskapen spres videre i organisasjonen, og bidrar til nødvendig variasjon. I flyktningetjenesten, eksisterende kunnskap, gjennom sosialisering og eksterbalisering blir formidlet til nyansatte.

Funn viser at prosentandel av dem som kommer med forslag om forbedringer er høyere i FT. Det kan tyde på graden av initiativet og miljøet individet befinner seg i. Samtidig kan ikke lav oppslutning om påstanden tolkes som fravær av initiativet eller som et tegn på miljø som ikke støtter egeninitiativ. Det kan hende at individet ikke kommer med forslag fordi at den er fornøyd med eksisterende ordning, eller at de kan foreta forbedringer selv. Resultater må tolkes i sammenheng med resultater om hvordan det oppleves å komme med egne synspunkt, interesse fra ledelse, ledelses holdning til synspunkter og autonomi man opplever i sitt arbeid. Stor grad av opplevd autonomi kan forklare mindre behov for å foreslå endringer i det individet selv kan gjennomføre de endringene den finner nødvendig. Innad i etatene finner vi merkbare forskjeller når det gjelder informasjonsdeling. Åpenhet om det som ikke fungerer er forutsetning for problemidentifisering og problemløsning. Samtlige respondenter i FT er enig at det snakkes åpent om det som ikke fungerer, i VO er det kun 36 prosent som er av den oppfatning. Sett i sammenheng med svar på påstand om synspunkt (egne og ulike) og deling av informasjon om hva som fungerer godt, ser vi at det er større fokus på informasjonsdeling i FT sammenlignet med VO. Vi ser at det er større prosentandel i FT enn i VO som sier seg uenig i at det ikke er rom for å uttrykke uenighet når flertallet er enig om noe. Mulighet for å feile uten at det blir sanksjonert, fremmer tillit i gruppa og inviterer til nye ideer. Selv om 85 prosent i FT og 50 prosent i VO er uenig i at begåtte feil blir brukt mot en, viser funn små forskjeller når det gjelder tillit mellom ansatte i FT og VT. Resultatet tyder på at det er større aksept for positivt ladet informasjon enn negativt ladet informasjon i VO.

Det finnes antydning til at deling av informasjon og kunnskap mellom ansatte er påvirket av den læringsarena individet befinner seg i og er en del av. Vi kan si at individuell kompetanse (samhandlings evner, holdninger, motivasjon) ved å inngå i læringsarena, påvirker utvikling i kunnskap.

4. Hvilken betydning har individuell kompetanse for systemtenkning?

Funn viser at evne til å se helhet framfor enkelthendelser gjør at det stadig søkes nye måter å løse oppgavene på. Funn viser at det kontinuerlig foretas tilpassinger med sikte til å forbedre tilbudet. At fokuset ligger på integrering som helhetlig prosess, og ikke bare på måloppnåelse i introduksjonsprogrammet bidrar til at oppgavene blir løst i felleskap og gjennom interaksjon med aktører i omgivelsene. Det skaper synergi effekten som er større enn summen av enkeltes aktørs innsatts.

6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å belyse hvilken betydning individuell kompetanse har for bosettings- og integreringsprosess i Molde kommune.

Analysen viser at individuell kompetanse har betydning for hvordan tilbudet utformes og tilpasses, og hvordan det mottas av mottaker. Kunnskap og ferdigheter er nødvendig, men ikke tilstrekkelig for utforming, tilpassing og utvikling av tilbudet. Utvikling av tilbudet bygges på intensjon til å forbedre og dele kunnskap innen læringsarena som fremmer læring. Motivasjon holdninger og evner hos den enkelte individer viser seg å være avgjørende for utvikling av det samlede tilbudet. Ved å se dynamikken i prosessen og samspillet mellom aktører og faktorer, forbedres tilbudet i takt med endringene i omgivelsene, som bidrar til et resultat vis effekt ikke kan måles i tall.

Til ettertanke-

Det er ingen tvil om at Norge skal oppfylle sine internasjonale forpliktelser og bosette flyktninger. God bosetting har i seg mer enn bare bolig, språkundervisning og økonomisk stønad. God bosetting innebærer god utvikling både for flyktningen og samfunnet for øvrig. Det kan man ikke oppnå med å tenke kortsiktig. God bosetting krever en kompetanse som kan mestre kompleksiteten i prosessen. Derfor bør det rettes større fokus på individuell kompetanse og dens betydning for resultatet i bosettings- og integreringsprosess.

Gode råd og veiledninger er ikke nok, man må ha evne til å mestre kompleksiteten.

og

*Se folk. Bry seg om dem.**

7.0 Litteraturliste

*Sitat tilhører informant 2.

Dysvik, Anders sitert i Audun Farbrot. *Engasjerte jobber bedre*.

<http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-organisasjonspsykologi-sosiale-relasjoner/2010/06/engasjerte-jobber>

Folkestad, Anders. 1997. *Kompetanse, kultur og økonomi*. I Nordhaug, Odd (red.) Kompetansepolitikk 2000+, Tano Aschenhoug. Oslo.

Hofstede, Geert. 1993. *Kulturer og organisasjoner*. Bedriftsøkonomens Forlag, Oslo

IMDI. *Seminarrapport fra 10-årsmarkeringen av introduksjonsordningen*

http://www.imdi.no/Documents/Rapporter/2014/Seminarrapport_Intro_10_ar.pdf

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser, Innføring i Samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Høyskoleforlaget, Kristiansand

Kaufmann, Ger og Astrid Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3. utgave. Fagbokforlaget, Bergen

Lai, Linda. 2004. *Strategisk kompetansestyring*. 2. utgave. Fagbokforlaget, Bergen

Lowendahl, Bente og Odd Nordhaug. 1997. *Kompetanserevolusjon og frihetsledelse*. I Nordhaug, Odd (red.) Kompetansepolitikk 2000+, Tano Aschenhoug. Oslo.

Lunde, Vidar. 1998. *Hva er kjernekompetanse?* i Nordhaug, Odd. Strategisk personalledelse. Tano Aschehoug.

Nonaka, Ikujiro. 2001. *Managing industrial knowledge*. Sage

Nordhaug, Odd. 1998. *Competance specificities in organizations*. I International Studies of Management & Organization. 28.1 (Spring 1998):8-29 URL

<http://search.proquest.com/docview/224064248?OpenUrlRefId=info:xri/sid:primo>

Senge, M. Peter. 1991. Den femte disiplin. EGMONT HJEMMETS BOKFORLAG, Oslo.

Senge, M. Peter. 1999. Why organizations still aren't learning. Training 36.9 Sep. 40-49.

<http://openurl.bibsys.no/openurl?issn=00955892&aulast=Zemke&aufirst=Ron&title=Training&atitle=Why+organizations+still+aren%27t+learning&volume=36&issue=9&date=1999&pages=40&isbn>

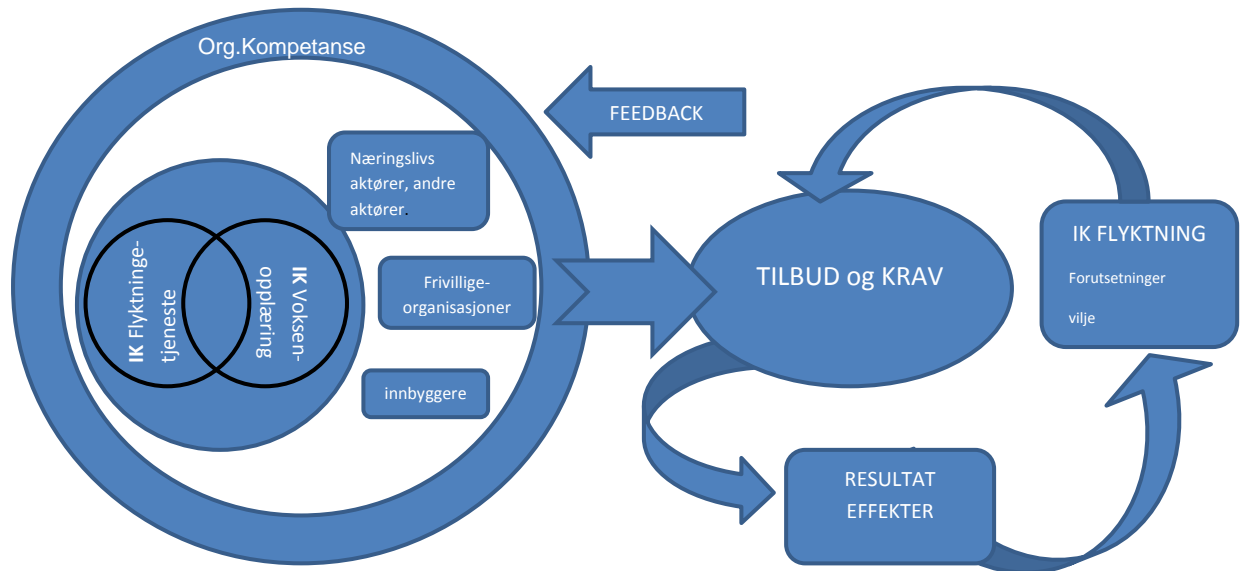
SNL <https://snl.no/kompetanse>

SSB. *Introduksjonsordningen i kommunene. En sammenligning av kommunenes resultater*.

<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/introduksjonsordningen-i-kommunene>

8.0 Vedlegg.

8.1 Vedlegg 1. Modell



Modell 1. Dynamikken mellom aktører og faktorer i bosettings- og integreringsprosess.

Gjennom samordning av individuell kompetanse hos Voksenopplæringen og Flyktningetjenesten dannes det kompetanse som i samspill med omgivelsene skaper et tilbud til flyktninger.

Modellen viser at individuell kompetanse (IK) inngår i de tilgjengelige ressurser organisasjonen har til disposisjon. Individuell kompetanse anvendes til å utforme og presentere tilbudet til flyktningen (mottaker).

Tilbudet stiller krav til den enkelte flyktning, som med grunnlag i sine forutsetninger-kompetanse og vilje reagerer på tilbudet og krav det stiller. Det skaper resultat og effekt som virker inn på mottaker og gjennom feedback påvirker utvikling av tilbudet.

8.2 Vedlegg 2. Tabell 1.

Tabell 1. Holdning til påstander. Prosent. (råttall under prosent.)								
	Voksenopplæring				Flyktningetjeneste			
	Enig	Uenig	Vet ikke	N= 100%	Enig	Uenig	Vet ikke	N= 100%
1. Her er det lett å uttrykke egne synspunkt.	71 10	29 4	0 0	14	85 11	0 0	15 2	13
2. Ansatte snakker åpent om det som ikke fungerer.	36 5	57 8	7 1	14	100 13	0 0	0 0	13
3. Ansatte deler informasjon om hva som fungerer godt.	50 7	50 7	0 0	14	92 12	0 0	8 1	13
4. Når de ansatte begår feil, blir det brukt mot dem.	7 1	50 7	43 6	14	8 1	85 11	8 1	13
5. Ansatte har tillit til hverandre.	57 8	14 2	29 4	14	69 9	8 1	23 3	13
6. Når flertallet er enig om noe, er det ikke rom for å uttrykke uenighet.	29 4	64 9	7 1	14	0 0	92 12	8 1	13
7. Det er rom for å ha ulike synspunkt.	71 10	21 3	7 1	14	92 12	0 0	8 1	13
8. Her kan vi snakke åpent om utfordringer.	71 10	21 3	7 1	14	100 13	0 0	0 0	13
9. Jeg kommer ofte med forslag om hvordan ting kan gjøres annerledes.	36 5	57 8	7 1	14	69 9	15 2	15 2	13
10. Mine personlige egenskaper er avgjørende for at jeg kan gjøre en god jobb.	93 13	7 1	0 0	14	92 12	8 1	0 0	13
11. Det gis god opplæring til nyansatte.	0 0	57 8	43 6	14	46 6	8 1	46 6	13
12. Det tilrettelegges for at ansatte kan ta videreutdanning.	64 9	21 3	14 2	14	31 4	8 1	62 8	13
13. På denne arbeidsplassen holder vi oss til det som har vist seg å fungere istedenfor å prøve noe nytt.	14 2	71 10	14 2	14	8 1	85 11	8 1	13
14. Jeg har stor frihet når det gjelder valg av arbeidsmetoder.	100 14	0 0	0 0	14	69 9	15 2	15 2	13
15. Det settes av tid for kurs og opplæring.	86 12	14 2	0 0	14	69 9	31 4	0 0	13
16. Det er for lite tid til å prøve å innføre forbedringer.	71 10	14 2	14 2	14	31 4	38 5	31 4	13
17. Det settes av tid til refleksjon over oppnådde resultater.	29 4	57 8	14 2	14	46 6	8 1	46 6	13
18. Ledelsen inviterer til å komme med forslag.	57 8	21 3	21 3	14	92 12	0 0	8 1	13
19. Jeg opplever at mine forslag blir vurdert seriøst av ledelsen.	50 7	29 4	21 3	14	69 9	8 1	23 3	13
20. Jeg opplever at ledelsen er interessert i mine synspunkter.	57 8	29 4	14 2	14	77 10	8 1	15 2	13
21. Jeg opplever at ledelsen er interessert kun i de synspunktene som støtter ledelses oppfatning.	14 2	43 6	43 6	14	8 1	77 10	15 2	13
22. Vi sammenligner våre resultater med resultater i andre kommuner.	57 8	7 1	36 5	14	85 11	8 1	8 1	13

8.3 Intervjuguide. 1

Kan du fortelle om hvordan du begynte å jobbe med flyktninger?

Kan du fortelle om Bosettingsprisen?

Måloppnåelse.

Kan du fortelle om omorganiseringen i flyktningetjenesten? Din egen rolle nå?

Hvordan skjer utvelgelse av flyktninger. Innflytelse?

Hvilken rolle har IMDI etter at flyktningene er bosatt?

Kan du fortelle om andre integreringstiltak?

Kan du fortelle om samarbeidet mellom flyktningetjeneste og voksenopplæringen?

Hvordan skjer samhandling mellom FT og VO?

Kan du fortelle om utfordringer ved bosetting?

Hvordan løser dere utfordringer?

Blir gjennomførte tiltak evaluert?

Holdningsarbeidet?

Hvilken kompetanse finnes det i FT? Hva som er viktig?

8.4 Intervjuguide. 2

Kan du fortelle om din egen faglig bakgrunn og hvordan du begynte å jobbe med voksenopplæring, hva var din motivasjon?

Du var med på å utforme framlegget for at Molde skulle ta imot flyktninger. Kan du fortelle om det ?

Kan du fortelle mer om hvordan introduksjonsprogrammet blir utformet i Molde kommune? Foretas det tilpasninger? Hvem foreslår tiltak? (Har den enkelte læreren frihet til å velge arbeidsmåter/ komme med egne tilpasninger? Er norskopplæring arbeidsrettet/ utdanningsrettet? Er det forskjellige tilbud om norskopplæring for flyktninger med høyere utdanning og arbeidspraksis og flyktninger uten utdanning/arbeidspraksis?

Hvilken rolle har de ansatte i utformingen av tilbudet? Engasjerte?

Skjer utforming som følge av tidligere erfaringer om hva som virket eller skjer det eksperimentering med nye tiltak for å oppnå målet?

Hvor mange deltakere per programrådgiver/Lærer?

.

Hvilke rutiner finnes det for samarbeid mellom voksenopplæring på lærer-, ledelsesnivå/ og flyktning tjenesten? (hyppighet møter, kommunikasjonsformer)

Hvordan organiseres det med praksisplasser? Hvem formidler? Hensyn til deltaker?

Er det satt konkrete mål for hvor mange som skal komme i arbeid/ utdanning, klare norskprøve?

Skjer utforming av mål og evaluering av resultater kun på ledelsesnivå eller er ansatte med? Evaluering av resultater underveis/etter avsluttet introduksjonsprogram? Formidling til lærere.

Er de ansatte/ ledelse opptatt av resultatene av introduksjonsprogrammet/ på hvilken måte?

Det har blitt snakket om «veien videre», hva tenker du om det?

Hva opplever du som utfordrende i arbeidet med introduksjonsprogram/ hemninger på veien mot målet?

Hva opplever du som medvirkende faktorer og hva som er avgjørende for å lykkes med tiltak?

Hvilken kompetanse hos ansatte er nødvendig? Hvordan foregår opplæring av nyansatte?

8.5 Spørreskjema

Hvor lenge har du vært ansatt ved denne enheten?			
<input type="checkbox"/> Mindre enn 3 år <input type="checkbox"/> Mer enn 3 år			
Ta stilling til følgende påstander:	Enig	Uenig	Vet ikke
1. Her er det lett å uttrykke egne synspunkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ansatte snakker åpent om det som ikke fungerer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ansatte deler informasjon om hva som fungerer godt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Når de ansatte begår feil, blir det brukt mot dem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ansatte har tillit til hverandre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Når flertallet er enig om noe, er det ikke rom for å uttrykke uenighet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Det er rom for å ha ulike synspunkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Her kan vi snakke åpent om utfordringer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jeg kommer ofte med forslag om hvordan ting kan gjøres annerledes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mine personlige egenskaper er avgjørende for at jeg kan gjøre en god jobb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Det gis god opplæring til nyansatte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Det tilrettelegges for at ansatte kan ta videreutdanning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. På denne arbeidsplassen holder vi oss til det som har vist seg til å fungere istedenfor å prøve noe nytt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Jeg har stor frihet når det gjelder valg av arbeidsmåter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Det settes av tid for kurs og opplæring.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Det er for lite tid til å prøve å innføre forbedringer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Det settes av tid til refleksjon over oppnådde resultater.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Ledelsen inviterer til å komme med forslag.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Jeg opplever at mine forslag blir vurdert av ledelsen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Jeg opplever at ledelsen er interessert i mine synspunkter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Jeg opplever at ledelsen er interessert kun i de synspunkter som støtter ledelses oppfatning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Vi sammenligner våre resultater med resultater i andre kommuner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>