

Betingelser for effektiv organisasjonslæring

Hvordan benyttes medarbeiderundersøkelsen som virkemiddel for organisasjonslæring i kommunene, og har virkemiddelet betydning for kommunikasjon og læring på tvers av organisasjonsnivå i kommunene?

ANNE-MARTHE NYGÅRD BASSO

VEILEDER

Harald Baldersheim

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Masteroppgaven er et avsluttende arbeid i en erfaringsbasert master i kommunal ledelse ved Universitetet i Agder, Fakultet for Samfunnsvitenskap Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag.

Mange har forestillinger, hypoteser og antakelser om kommunikasjon, godt lederskap og god samhandling mellom direktør- og virksomhetsnivå i kommunene. Denne undersøkelsen skal prøve å vise om slike forestillinger har noe for seg. Dette er kjernen i denne oppgaven hvor undersøkelse om god og effektiv samhandling vertikalt i organisasjonen er viktig for å synliggjøre betingelser for effektiv organisasjonslæring. Medarbeiderundersøkelsen er brukt som virkemiddel.

I perioden da intervjuene skulle gjennomføres, oppstod den globale krisen knyttet til covid 19. Intervjuene ble gjennomført, men de ble tatt via telefon og direkte tatt opp på opptaker. Føringer om hvordan dette skulle gjennomføres ble sendt ut fra utdanningsstedet Universitet i Agder. Respondentene godkjente at de ikke kunne gjennomføres ansikt til ansikt, og veileder og jeg mente at det var viktig at de ble gjennomført med de begrensningene det medførte.

Takk til professor Harald Baldersheim, som har veiledet med gjennom denne prosessen og delt sin kunnskap, erfaring og vært tilgjengelig på de fleste tider av døgnet. Takk til ledere i kommunene A og kommune B, som til tross for en presset arbeidssituasjon generelt og utfordringer i covid 19 pandemien spesielt, har vært tilgjengelige og bidratt til at min undersøkelse kunne gjennomføres. Ledelsen på skolen, der jeg er rektor, har støttet meg og tatt oppgaver for meg i denne perioden, de fortjener en stor takk. Takk til de hjemme som har støttet meg og oppmuntret meg i arbeidet.

Kommunikasjon er blodomløpet til organisasjonens funksjoner, tråden som holder systemet sammen, kraften som gjennomsyrer organisasjonen og byggematerialet som holder alle relasjoner sammen. Goldhaber 1986

(Kveine og Erlie, 2019, s. 11)

Sammendrag

Medarbeiderundersøkelser kan være et virkemiddel for organisasjonslæring. Det brukes mye tid og ressurser i kommunene på valg av verktøy, opplæring og gjennomføring av slike medarbeiderundersøkelser. Den kommunikative kvaliteten i ledelse mellom ledernivå i kommunen, kan ha stor betydning for organisasjonslæringen. Med ovennevnte som bakgrunn ble studiens problemstilling som følger:

Hvordan benyttes medarbeiderundersøkelsen som virkemiddel for organisasjonslæring i kommunene, og har virkemiddelet betydning for kommunikasjon og læring på tvers av organisasjonsnivå i kommunene?

Undersøkelsen er gjennomført som en komparativ casestudie i to kommuner nevnt som kommune A og kommune B. Det ble brukt kvalitativ metode og deltakerne i intervjuene er direktører, kommunalsjefer, rektorer og styrere innen helse og skole, da disse har kunnet gi meg noen svar på mine forskningsspørsmål. Funnene er analysert og drøftet med utgangspunkt i den nevnte problemstillingen.

Den teoretiske tilnærmingen baserer seg på de overordnede analysemodellene med perspektiver på organisasjonslæring, prinsippal- agentteori, ledelse og kultur. Empirien er analysert ved hjelp av disse perspektivene.

Hypotesene med perspektivene på prinsippal-agent teorien og ledelse legges til grunn i min drøfting av observasjoner utført på virksomhet- og direktørnivå innenfor helse og skole i kommune A og B, og er utledet fra de teoretiske perspektivene. Disse observasjonene på virksomhetsnivå, mellom skole og helse i kommune A og kommune B, drøftes med utgangspunkt i hypotesen om ledelse. Der underhypotesen om lokale vilkår og kultur i skole og helse legges til grunn.

Ut fra mine funn og analyser har jeg funnet at en støttende lederstil medfører i større grad kommunikasjon og effektiv organisasjonslæring enn en styrende lederstil. I et prinsippal - agent perspektiv er medarbeiderundersøkelsen i større grad en kontrollkanal enn en integrasjonskanal. Dette kan ha mer med den kommunikative kvaliteten mellom ledernivåene å gjøre, og at internkontrakter ikke nødvendigvis fører til mer organisasjonslæring. I den grad det er organisasjonslæring i dette perspektivet er det hovedsakelig enkelkrets læring. I et ledelsesperspektiv er støttende lederstil det som i større grad bidrar til dobbelkrets læring, som kjennetegnes av felles refleksjon og analyse.

Hovedinntrykket er at kommunene bør prioritere og ha fokus på kvaliteten i *ledelse av ledere*. Da det kan synes som om det er et suksesskriterium for å oppnå intensjonen og formålet med medarbeiderundersøkelsen, her definert som effektiv organisasjonslæring, og for å kunne utnytte potensialet i virkemidlet.

Abstract

Employee- surveys can be a tool for organizational learning. A lot of time and resources are used in the municipalities on choosing tools, training and implementation of employee-surveys. The communicative quality of management between the management level in the municipality can have great impact on organizational learning. With the above as background, became the study's problem as follows:

How is the employee survey used as a tool for organizational learning in the municipalities, and does the tool have significance for communication and learning across the organizational level in the municipalities?

The survey was conducted as a comparative case study in two municipalities named municipality A and municipality B. The qualitative method was used and the participants in the interviews are directors, municipal managers, principals and managers in health and school, as these have been able to answer some of my research questions. The findings were analyzed and discussed based on the aforementioned problem.

The theoretical approach is based on the overall analysis models with perspectives on organizational learning, principal-agent theory, management and culture. The data are analyzed using these perspectives.

The hypotheses with the perspectives on the principal-agent theory and management are used in my discussion of observations made at the business and director level within health and school in municipalities A and B and are derived from the theoretical perspectives. These observations at the enterprise level, between school and health in municipality A and municipality B, are discussed based on the hypothesis of management. Where the sub-hypothesis about local conditions and culture in school and health is used.

Based on my findings and analyzes, I have found that a supportive leadership style leads to greater communication and more efficient organizational learning than a managerial leadership style. From a principal - agent perspective, the employee survey is more of a control channel than an integration channel. This may have more to do with the communicative quality between the management levels, and that internal contracts do not necessarily lead to more organizational learning. To the extent that there is organizational learning in this perspective, it is mainly single circuit learning. In a management perspective, supportive leadership style is what contributes more to double-circle learning, which is characterized by shared reflection and analysis.

The main impression is that the municipalities should prioritize and focus on the quality of *leadership of leaders*. As it may seem that it is a success criterion for achieving the intention and purpose of the employee survey, here defined as effective organizational learning, and to be able to utilize the potential of the tool.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	5
Innholdsfortegnelse	7
1. Innledning.....	9
1.1 Problemstillingen	10
1.2 Tema	11
1.3 Relevans.....	12
1.4 Medarbeiderundersøkelsen 10- faktor forskningsbasert utviklingsverktøy.....	15
2. Presentasjon av deltakende kommuner	19
2.1 Kommune A.....	19
2.2 Kommune B.....	22
2.3 Likheter og ulikheter i kommune A og B organisering og styring	24
2.4 Virksomhetene i kommunene	24
3. Teori	26
Overordnet analysemodell perspektiver på organisasjonslæring.....	26
3.1 Organisasjonslæring.....	26
3.2 Prinsippal -agent perspektivet.....	29
3.3 Ledelsesperspektivet	30
4. Metodisk tilnærming	35
4.1 Valg av metoder.....	35
4.2 Forskningsdesign	35
4.2 Observasjon	37
4.3 Intervju.....	37
4.4 Forskningsetiske vurderinger.....	39
4.5 Fremstilling av det empiriske materialet	40
5. Empirisk analyse	45
5.1 Empirisk observasjon av gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen i kommune A og B.....	45
5.2. Fremstilling og analyse av resultatene fra intervjuene i kommune A og kommune B.....	47
5.3 Oppsummering av den empiriske analyse sammenligninger	48
5.4 Vurdering av organisasjonslæring i kommune A og kommune B.....	57

5.5 Oppsummert analysen av funn	64
6.Drøfting	68
6.1 Sammenhengen forskningsspørsmål, problemstilling og hypoteser.....	69
6.1.2 Hypotese prinspal- agentperspektivet	70
6.1.3 Hypotese Ledelsesperspektivet	77
6.2 Oppsummering drøfting.....	90
7. Avslutning	93
7.1 Hva har jeg funnet?.....	93
7.1 Refleksjoner om og vurderinger av betingelser for organisasjonslæring	94
7.2 Avsluttende betraktninger og videre forskning	97
Litteraturliste	99
Rapportering av basismaterialet	102
Appendiks.....	127
Invitasjon til intervju.....	127
Figur liste.....	133
Tabell liste	134
Intervjuguider	135

1. Innledning

Tillit og autoritet er lederens fundament og grunnmur. Det er ingenting som er så ødeleggende som at du mister tillit. Mister du tilliten, mister du også din autoritet og muligheten til å påvirke og få tilslutning. Å bygge tillit handler om at du som leder etterlever det du sier, er åpen og inkluderende og holder det du lover, om hvordan du i hverdagen møter ansatte og innbygger.

(Ledelsesprinsipper kommune A, 2019, s.1)

Utgangspunktet for denne oppgaven er en undersøkelse om god og effektiv samhandling vertikalt i organisasjonen er viktig for å synliggjøre felles utgangspunkt og mål.

Mange har forestillinger, hypoteser og antakelser om at godt lederskap og god samhandling mellom kommunedirektør og virksomhetsledere, er med på å tydeliggjøre krav og forventninger til rollene og å gi støtte til utøvelsen av gode tjenester i offentlig sektor. Denne undersøkelsen skal prøve å vise om slike forestillinger har noe for seg.

Etter at arbeidet med oppgaven startet har bystyret i kommune A kommune vedtatt at rådmannstittelen erstattes med kommunedirektør. I kommune B har de beholdt tittelen rådmann. Jeg velger å erstatte rådmann med kommunedirektør i oppgavens tittel. I selve oppgaven vil det også gjennomgående bruke kommunedirektør om rådmann. Kommunedirektør viser til kommunedirektør og direktører for tjenesteområdene og virksomhet til virksomhetsleder. Fra og med 010120 effektueres kommunesammenslåing både for kommune A og kommune B. Jeg har ikke tatt dette med som en variabel i oppgaven, da det ikke er relevant for problemstillingen i sin helhet.

De fleste kommunene bruker medarbeiderundersøkelsen for å kartlegge forbedringsområder i organisasjonen. Utviklingsverktøyet har som hovedmål å kartlegge og måle forhold som det fysiske og psykososiale arbeidsmiljø, kompetanse, arbeidsoppgaver, utviklingsmuligheter, motivasjon og samarbeid, samt ledelse av virksomheten som sentrale områder. Resultatene skal analyseres og resultatene skal følges opp av virksomhetsleder og overordnet ledelse.

Jeg har avgrenset oppgaven til å omhandle ledere på kommunedirektør og virksomhetsnivå. Det er samhandlingen mellom ledernivåene som skal undersøkes der organisasjonslæring er en avhengig variabel. Medarbeiderundersøkelsen er et utviklingsverktøyverktøy, som kan synliggjøre samhandlingen mellom ledere og ledernivå. Verktøyet i seg selv skal ikke undersøkes i denne oppgaven, men er et virkemiddel for å prøve å finne svar på problemstillingen.

I min oppgave er betingelser for effektivorganisasjonslæring det jeg skal undersøke, med utgangspunkt i problemstillingen om hvordan medarbeiderundersøkelsen benyttes som virkemiddel for organisasjonslæring i kommunene, og om virkemiddelet her betydning for kommunikasjon og læring på tvers av organisasjonsnivå i kommunene.

Kommunedirektør defineres i denne oppgaven som kommunedirektør med direktører for sine tjenesteområder. Virksomhetsnivå er der tjenesteproduksjonen skjer. Det er i denne oppgaven innenfor utdanning og helse. Jeg har valgt virksomhetene skole og sykehjem, da disse to både har krav til profesjoner som skal utføre tjenestene og at tjenestene i stor grad er styrt av nasjonal regulering. Kommunen som er med i undersøkelsen benevnes som kommune A og kommune B, da de er en henholdsvis tre og to -nivåkommune.

1.1 Problemstillingen

Problemstillingen er

Hvordan medarbeiderundersøkelsen benyttes som virkemiddel for organisasjonslæring i kommunene, og har virkemiddelet betydning for kommunikasjon og læring på tvers av organisasjonsnivå i kommunene?

Gjennom denne studien vil jeg belyse ulike sider ved kommunikasjon og ledelse, som kan være gode betingelser for effektiv organisasjonslæring. Kan det oppstå problemer i kommunikasjon og ledelse med tanke på intensjonen med medarbeiderundersøkelsen, som et utviklingsverktøy for forbedring og endring?

Generally, adaptive leadership is concerned with how people change and adjust to new circumstances. (Northouse, P.P, 2016, s. 258)

Peter Northouse (2016) understreker at en viktig kompetanse lederen må ha er å hjelpe medarbeideren til å utføre arbeidet med tanke på å tilpasse seg til de utfordringene de møter i sitt arbeid.

Ved bruk av en overordnet analysemodell vil analyse av empirisk observasjon kunne forklare de avhengige variablene organisasjonslæring, der ledelse er en viktige uavhengige variabler. Jeg er interessert i hvilken virkning ledelse har på organisasjonslæring. Effekten av organisasjonslæring kan vurderes som følge av endringer i de to uavhengige variablene.

Medarbeiderundersøkelsen, som utviklingsverktøy, vil være utgangspunktet for å vise til hvordan en kan operasjonalisere og konkretisere elementene for å analysere kommunikativ kvalitet. Sentralt i oppgaven er å evaluere funn i de empiriske observasjonene og intervjuene. Valgt

utviklingsverktøy er medarbeiderundersøkelsen. Kommunene i oppgaven bruker begge KS 10-faktorundersøkelsen. I et sosiokulturelt læringssyn vektlegges det at mennesket ikke lærer i et vakuum, men at all læring foregår i en sosial kontekst. Læring foregår i en interaksjon mellom mennesker og redskaper/artefakter i en kulturell og historisk kontekst.

I oppgavens empiriske del gjennomføres det komparative casestudier i to kommuner, der valgte tjenesteområder er helse og velferd og oppvekst og utdanning. De prioriterte virksomhetene er skole og sykehjem.

1.2 Tema

Kommunene har styrende dokumenter der verdier, visjon og ledelsesprinsipper er eller kan være en del av en arbeidsgiverstrategi. De styringsverktøyene kommunene har, skal kunne levendegjøre målene, og gjøre rede for disse målene og strategiene som kommune har satt. Medarbeiderundersøkelsen er et utviklingsverktøy med gitte mål, som genererer forslag til forbedringer som skal implementeres og effektueres i virksomhetene.

I styringsdokumentene til en av kommunene som er med i denne undersøkelsen, legges det vekt på at medarbeiderundersøkelsen i seg selv ikke har større verdi, som det ikke arbeides aktivt med å koble resultatene mot øvrige resultater og kartlegginger i organisasjonen. Medarbeiderundersøkelsen skal være et av flere utviklings- og styringsverktøy som er med på å definere retningen for kommunen. I opplæringen av ledere og gjennomgang med ansatte er fokuset på dialog og felles forståelse, presentasjon av resultatene og forankring. Medarbeiderundersøkelsen, er et komplekst og detaljert verktøy, som krever mye av ledere og medarbeidere både før og etter selve gjennomføringen.

Thomas Hoff (2014) viser til i sin bok *Medarbeiderundersøkelser en praktisk håndbok (2014)* at toppledelsen som øverste ansvarlig for å gjennomføre og følge opp kartlegging av arbeidsmiljøet. Hoff viser til at det er hjemlet i Arbeidsmiljøloven (aml.) §2-1, som omhandler arbeidsgivers plikter til å se til at bestemmelsene i loven blir holdt.

Videre sier Hoff at det er derfor kritisk at topplederen (og evt. nestleder og/eller økonomidirektør) har et bevisst og kritisk blikk på hva formålet med undersøkelsen er. Ledelsen må vite hvilken relasjon medarbeiderundersøkelsen og de strategiske utfordringene virksomheten står overfor.

(Hoff, T og Lohne J.A, 2014, s.105)

Kommunene A og B har vært og er fremdeles i endring. Foruten kommunesammenslåing i begge kommuner, har kommune A hatt en lengre prosess med å utvikle en ny ledelsesmodell for organisasjonen. Da kommune A skulle gjennomføre medarbeiderundersøkelsen 10 faktor for første gang i 2019, var en av direktørene usikker på om det var rett tidspunkt å gjøre det på. I etterkant var direktøren fornøyd med at det ble gjennomført.

Hoff og Lohne, 2014, sier at mange virksomheter kvier seg for å gjennomføre undersøkelser i perioder der det skjer store forandringer, så som for eksempel større omorganiseringer. Hoff og Lohne sier videre at deres holdning til dette er at det nettopp i slike situasjoner kan være *ekstra nyttig* for organisasjonen å kartlegge miljøet, selv om noen av problemene kan være forbigående.

(Hoff, T og Lohne, J.A, 2014, s. 39)

1.3 Relevans

I min oppgave er det organisasjonslæringen der organisasjonslæring på tvers av organisasjonsnivå, som skal undersøkes. Derfor er det interessant og relevant å se på sentrale funn i rapporter og annen forskning på området.

Rapporten fra Direktoratet for IKT og forvaltning (DiFI), som ble utarbeidet i 2016, undersøkte medarbeiderundersøkelsen *gjennomført i staten*. Relevant i denne oppgaven er deres analyse av ledelsens rolle der gjennomføringsevnen er sentral, og de ulike ledernivåene sin rolle og effekt kommenteres og analyseres. Dette kan mest sannsynlig overføres til kommunale ledere, da oppdraget i hovedsak kan sies å være sammenlignbart.

DIF rapporten (2016) viser til at *faktoren styringsmål* har nest mest effekt på opplevd gjennomføringsevne, og handler om opplevelsen av styringen fra overordnet myndighet, og samsvar mellom overordnede mål og hvilke oppgaver som blir prioritert i virksomheten. Undersøkelsen viser en sammenheng mellom opplevd høy gjennomføringsevne og toppledere som legger til rette for gode beslutningsprosesser, kommuniserer virksomhetens mål klart og tydelig, og profilerer virksomheten på en god måte. DiFi rapporten (2016) sier at undersøkelsen viser at ledelsen har stor betydning når det gjelder opplevd gjennomføringsevne. Rapporten viser til at det er et skille mellom to typer lederstil, den målorienterte eller styrende og den støttende lederstilen.

- *En målorientert ledelse setter tydelige mål, er dyktig til å gjennomføre beslutninger, er tydelig på hva som forventes, er god til å fordele arbeid og tar tak i problemer.*

- *En støttende ledelse motiverer medarbeidere til å gjøre en god jobb, legger til rette for samordning, er lojal og støttende hvis medarbeidere gjør feil i jobben og gir medarbeiderne handlingsrom til å løse oppgavene på en god måte.*

Det er en kombinasjon av støttende og styrende lederstil, som gir best gjennomføringsevne. Videre viser DiFi (2016) til at statlige ledere skårer høyere på en støttende lederstil, enn en styrende lederstil. Det enkeltspørsmålet som får høyest skår er leders evne til å gi handlingsrom. Nest høyest skår handler om leder er lojal og støttende dersom medarbeider gjør feil i jobben. Lavest score er leders evne til å fordele oppgaver mellom medarbeiderne og å gi tilstrekkelig tilbakemelding på utført arbeid.

(DiFi, 2016, s. 6)

Rapporten viser til at mellomledere opplever noe oftere at gjennomføringsevnen er høy når deres leder setter tydelige mål og forventninger, tar tak i problemer og fordeler arbeidet godt.

(DiFi, 2016, s. 39)

Relevansen til min problemstilling er rapportens vektlegging av hvordan mellomledere også vurderer overordnet leder som nærmeste leder. Rapporten viser til at et resultat er at leders evne til å gjennomføre det som er planlagt eller bestemt vurderes som viktig, samt mellomledere ønsker en tettere oppfølging av sin nærmeste leder.

Sitat: Toppleder er også viktig for opplevd gjennomføringsevne. Undersøkelsen viser en sammenheng mellom opplevd høy gjennomføringsevne og toppledere som legger til rette for gode beslutningsprosesser, kommuniserer virksomhetens mål klart og tydelig, og profilerer virksomheten på en god måte. Av disse forholdene er det profilering og kommunikasjon som de ansatte mener at toppleder er best til. (DiFi, 2016, s. 6)

Ledelse av ledere bør prioriteres er en viktig konklusjon i DiFi rapporten. Videre i konklusjonen vises det til at *god ledelse* må etterspørres i lederhierarkiet. Overordnede ledere bør etterspørre god ledelse av sine underordnede ledere, og de bør være *tilgjengelige* for å drøfte hva god ledelse er. Det vektlegges at *overordnede* ledere må bidra til både ledernes individuelle utvikling og utvikling av lederteamet. Ledelse har stor betydning for å styrke gjennomføringskraften i staten. Rapporten sier at spesielt er *mellomledere* viktige som bindeledd, oversettere, meningsformere og «kaosbuffer». Ledelsesutvikling sammenlignes med en «kjedereaksjon», der utvikling av

toppledere og toppledergrupper følges opp med utviklingstiltak for toppledergruppens egne lederteam, kan gi en helhetlig satsing og bedre ivareta mellomledernes utviklingsbehov, i denne konteksten til medarbeiderundersøkelsen.

(DiFi, 2016, s. 92)

Lignende funn gjør Blindheim, B. og Grimstad-Nielsen, L. (2015), der de konkluderer i sin masteroppgave *Medarbeiderundersøkelsen- utvikling eller «rett i skuffen»?* der oppgaven undersøker medarbeiderundersøkelsen som styringsverktøy i Bærum kommune, med at det kan oppstå brudd i eller avsporinger i det de kaller den sykliske prosessen, fra mål til utvikling og læring i organisasjonen. Fokuset blir mest på score og resultater og mindre på organisasjonslæring. Det begrunner de med at det ikke kommer nok tilbakemelding i linjen om utviklingstiltak som gjennomføres. Da mener de at konsekvensen blir at det er vanskelig å oppnå læring i organisasjonen. Informasjonen fra medarbeiderundersøkelsen brukes strategisk og symbolsk, og lite for å utvikle og skape læring i organisasjonen.

(Blindheim og Grimstad- Nielsen, 2015, s. 50- 53,)

Bærum kommune har som kommune A og B i denne oppgaven også styringsverktøy, som skal bidra til måloppnåelse innen de ulike kommunen, samt sørge for at resultatene følges opp.

Det er interessant å forske videre på tema, for å se hvordan medarbeiderundersøkelsen brukes som er virkemiddel i kommunikasjon og ledelse mellom toppledelse i kommunene og virksomhetsledere for effektiv organisasjonslæring.

I min studie har jeg sett på, ved å ta et utvalg av andre studier på området, der forholdet mellom egen studie og annen forskning er interessant og kan undersøkes videre. Jeg viser til sammenlignbare undersøkelser og funn i DiFi (2016) sin rapport om *Medarbeiderundersøkelsen i staten* og Blindheim og Grimstad- Nielsen masteroppgave *Medarbeiderundersøkelsen- utvikling eller «rett i skuffen»?*

Blindheim B. og Grimstad- Nilsen L.(2015) har sammenlignbare problemstillinger og resultater knyttet til ledelsen sin rolle for å arbeid *fra mål til utvikling og læring i organisasjonen*. Masteroppgaven har funn, som viser at ledelse har en stor, kanskje avgjørende betydning, for organisasjonslæring. Interaksjonen mellom toppledelse og mellomledere er også tema i disse undersøkelsene. Da spesielt støtte fra toppleder til mellomleder.

1.4 Medarbeiderundersøkelsen 10- faktor forskningsbasert utviklingsverktøy

KS, Kommunenes sentralforbund, har utviklet, i samarbeid med professor Linda Lai ved BI, en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse 10- faktor. Undersøkelsen er et verktøy for å måle variabler, som de sier er avgjørende for å oppnå gode resultater og som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid.

1.4.1 Målsetting og innhold

Det vises til at undersøkelsen er fokusert og avgrenset, og det er ti faktorer med tre til fem påstander knyttet til hver faktor. Undersøkelsen er både medarbeiderskaps- og ledelsesorientert og legger spesiell vekt på mestring, motivasjon og bruk av kompetanse. Selve undersøkelsen har en fem-delt skala med påstander hvor 1 er svært uenig og 5 er svært enig.

1.4.2 De 10 faktorene i undersøkelsen

Disse ti faktorene er avgjørende for god ledelse og et godt arbeidsmiljø:

1. *Oppgavemotivasjon* (indre motivasjon) - motivasjon for selve oppgavene
2. *Mestringstro* - tiltro til egen jobbkompetanse
3. *Opplevd selvstendighet* (autonomi) – opplevd tillit og mulighet til å jobbe selvstendig
4. *Bruk av kompetanse* (kompetansemobilisering) – opplevd bruk av egen kompetanse
5. *Mestringsorientert ledelse* - ledelse med vekt på å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger
6. *Rolleklarhet* – tydelig kommuniserte forventninger
7. *Relevant kompetanseutvikling*
8. *Fleksibilitetsvilje* – villighet til å være fleksibel på jobb
9. *Mestringsklima* - kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode
10. *Nytttemotivasjon* (prososial motivasjon) – ønske om å bidra til nytte og måloppnåelse for andre.

(KS 10 faktor, u.å, <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/kvalitetsutvikling/10-faktor--ks-medarbeiderundersokelse>)

1.4.2 10- faktor ledelse- og medarbeiderskapsorientert

PÅ 10- faktor sin hjemmeside vises det til at 10-FAKTOR er både medarbeiderskaps- og ledelsesorientert. Undersøkelsen fanger opp viktige faktorer på medarbeider-, gruppe-, organisasjons- og ledernivå. Resultatene skal danne grunnlag for medarbeider-, organisasjons- og lederutvikling. Ledernes svar bør skilles ut når organisasjonsstrukturen legges inn i verktøyet, fordi

ledere kan ha avgjørende innflytelse på noen faktorer. Man bør derfor unngå at ledernes resultater blandes med resultatene til de øvrige medarbeiderne.

(10-faktor, u.å., <https://10faktor.no/prinsippene>)

1.4.3 Forberedelser og gjennomføring

Det er utarbeidet et arbeidshefte, som skal veilede leder gjennom forberedelse, gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen. I hefte tas det frem at gode forberedelser og forankring er viktig for å lykkes. Sentralt er avklaring av intensjonen med å gjennomføre 10 faktor, involvere hele arbeidsplassen i forarbeidet for å sikre eierskap og ønske om å bidra og å skape en felles forståelse gjennom alle fasene i prosessen.

Det fremheves viktigheten av å vurdere arbeidsplassens modenhet for å gjennomføre og følge opp 10-FAKTOR undersøkelsen. Sentrale refleksjonsspørsmål er:

- *Har tilsvarende undersøkelser vært gjennomført tidligere?*
- *Har vi nødvendig kompetanse og ressurser til å gjennomføre arbeidet?*
- *Har vi kultur for å jobbe med oppfølging?*

Videre er det viktig å avklare ambisjonsnivå, eller hva er det realistisk å få til i den enkelte virksomhet? Leder må ta i bruk etablerte arenaer til å sikre at 10-FAKTOR brukes som et utviklingsverktøy for kvalitet, arbeidsmiljø og effektivitet.

Informasjon må gjøres fortløpende – i forkant, underveis og i etterkant, og er det viktigste kriteriet for å oppnå stor deltakelse og høy svarprosent

Til slutt skal det avklares forventninger – kommunisere at medarbeiderne sammen med lederen skal være aktive når det gjelder å tolke resultatet, identifisere aktuelle tiltak og følge opp.

I arbeidshefte oppfordres det til å få størst mulig oppslutning og dertil et mest mulig representativt resultat ved å bruke en positiv tilnærming.

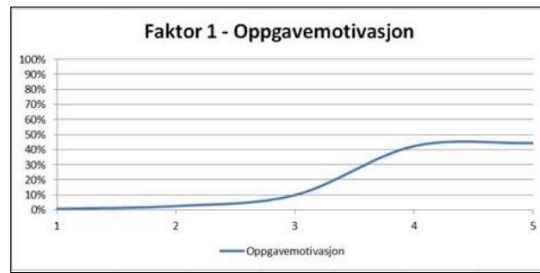
(Arbeidshefte 10 faktor, u.å, s. 4-6)

1.4.4 Rapporter og oppfølging av resultater

I rapportene vises det til resultatene på hver faktor. Det er faktoren som er viktig, og hver faktor kan påvirkes ved å jobbe med den i etterkant. Rapportene fremstår som en Excel-rapport med snittverdier for hver av de ti faktorene og et linjediagram som viser svarfordelingen for hver faktor.

Det er bevisst valgt å benytte linjediagram i stedet for søylediagram. Søylediagrammer er ikke mulig eller hensiktsmessig. Et linjediagram gir den beste visualiseringen av resultatene, og gir mer

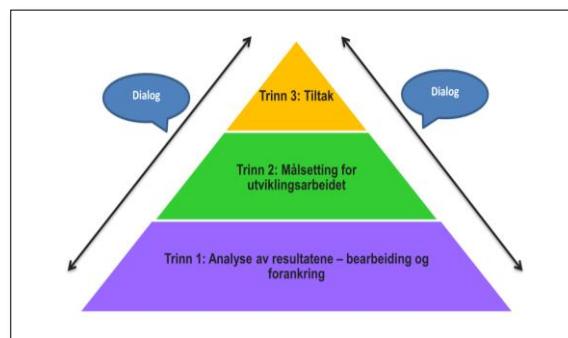
informasjon enn snittskårene. Linjediagrammene gir et bilde av hvordan organisasjonen fordeler seg på de ti faktorene, slik at man kan jobbe videre med resultatene, som vist i figur nr 1.



Figur nr 1. Eksempel på fremstilling av en enkelt faktor i linjediagram.

(Arbeidshefte 10- faktor, u.å, s. 7)

Videre vises det til i arbeidsheftet at 10-FAKTOR er bygget på det premisset at det ikke har noen selvstendig verdi å se på enkeltstående som inngår. 10-FAKTOR måler ti faktorer som er valgt ut på grunn av sin dokumenterte betydning for utviklingsarbeid og måloppnåelse. Fritekstkommentarene fra undersøkelsen kommer i en separat rapport. Respondenten samtykker i at friteksten inngår i rapporten ved å trykke på godkjenning ved gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen. Arbeidshefte viser videre at dette er oppsummert i tre trinn: analyse, målsetting og arbeid med tiltak, der dialog i hele prosessen er understreket som viktig, se figur nr. 2.



Figur nr. 2 Prosessen i arbeidet med medarbeiderundersøkelsen

(Arbeidshefte 10- faktor, u.å, s. 8)

1.4.5 Analysen av resultater og medarbeiderinvolvering

I arbeidsheftet står det at enighet om *hvor skoen trykker* vil øke sannsynligheten for å lykkes i oppfølgingsarbeidet. Utvelgelsen av innsatsområde kan være hva virksomheten mener det er viktigst å jobbe med. Det trenger ikke å være de faktorene med lavest skår. Det vises også til at

leder kan velge ut noen områder som leder vil ta tak i. Da skal leder fortelle medarbeiderne hva leder kommer til å fokusere på. Det skal tydelig fremkomme at det kommer i tillegg til, og ikke istedenfor, de områdene medarbeiderne velger ut.

Noen faktorer regnes også som primære innsatsfaktorer. Dette er *mestringsorientert ledelse* og *mestringsklima*. Det vil si at å jobbe med disse, vil ha stor effekt på mange av de andre faktorene.

(Arbeidshefte 10 – faktor, u.å., s. 8-

9)

1.4.5.1 Analysekrysset

I arbeidshefte står det at resultatene av 10-FAKTOR-undersøkelsen og analysekrysset sendes ut til deltakerne på forhånd. Ansatte skal forberede seg i forkant. Ansatte kan arbeide individuelt, så i gruppe og deretter oppsummering i plenum.

Oppgave kan være: På hvilke to faktorer er vi fornøyd med skåren og hvorfor? Hva er våre to viktigste forbedringsfaktorer, og hvorfor er det viktig at vi forbedrer oss her?

(Arbeidshefte 10- faktor, u.å., s. 10)

1.4.5.2 Målsetting for utviklingsarbeidet ved benyttelse av verktøyet Glansbildemetoden

Når medarbeiderne har prioritert hvilke faktorer som en vil følge opp, må det bli enighet om hva som er ønskelig å oppnå. Hva skal målet være? En måte å formulere mål på er å knytte dem direkte til de faktorene virksomheten jobber med. I arbeidshefte nevnes et eksempel: *Hvis dere ønsker å forbedre mestringsklimaet, kan målet være «Vi har kultur for å samarbeide og gjøre hverandre gode».* (Arbeidshefte 10- faktor, s. 11, u.å.) Det som videre er viktig er hva en gjør for å oppnå målsettingen.

Glansbildemetoden kan være et godt verktøy å bruke. Det utarbeides en tabell pr faktor, der kjennetegnene kan handle om egenskaper ved organisasjonen, atferd vi viser som medarbeidere – godt medarbeiderskap, eller atferd vi viser som ledere – godt lederskap.

(Arbeidshefte 10-faktor, u.å. s. 12)

1.4.5.3 Tiltak og handlingsplaner

For å nå målene som er satt, kan det være hensiktsmessig å skissere tiltak, som skal munne ut i en handlingsplan. Tiltakene kan eksempelvis handle om hvordan «trykket» skal holdes oppe.

Medarbeiderundersøkelsen 10 – faktor fra forberedelse til arbeid med resultatene har fokus på utvikling av organisasjonen.

(Arbeidshefte 10-faktor, u.å, s. 16)

2. Presentasjon av deltakende kommuner

Presentasjonen av kommunene er for å gjøre rede for likheter og ulikheter der organisasjonsstruktur, ledelse og ledelsesprinsipper og medarbeiderundersøkelsens formål og intensjon som styringsverktøy gjøres rede for.

2.2 Kommune A

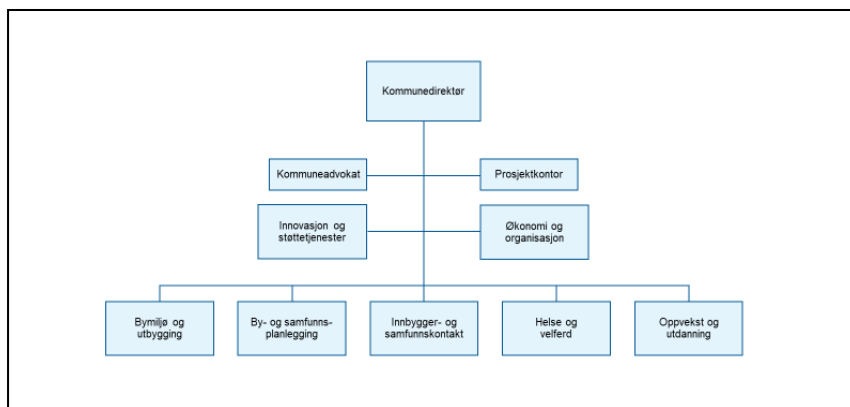
Det er ca 10 000 ansatte i kommunen pr desember 2019. Kommunen styres etter formannskapsmodellen, der øverste administrative leder er kommunedirektør. Tjenesteområdene helse og velferd og oppvekst og utdanning er de to største tjenesteområdene både med tanke på tjenester som utføres og budsjett. Kommunedirektøren legger hvert år frem forslag til handlings- og økonomiplan for politikere, ledere og tillitsvalgte i kommunen. Denne skal behandles politisk og vedtas desember aktuelt år. I 2019 ble det vist til noen sentrale punkt, som kan være av interesse i denne oppgaven.

Oppvekst og utdanning utgjør 34 % av kommunens totale budsjett, mens helse og velferd utgjør 31 %. Dette er tjenester som i styrt av sentrale lover og forskrifter og utgjør hoveddelen av driftsutgiftene for kommunen.

Virksomhetene, så som skole og sykehjem, merker de økte forventningene fra innbyggeren, der de ønsker seg sømløse tjenester lokalt, medvirkning og individuell tilpasning. Dette er utfordrende for en kommune med strammere økonomiske rammer og redusert handlingsrom. Handlings – og økonomiplanen i kommune A: *De største målgruppene for kommunale tjenester er barn og unge i alderen 1 til 15 år, og innbyggere eldre enn 67 år. De store fødselskullene fra etterkrigstiden nærmer seg pensjonsalder. Det forventes en lavere andel innbyggere i innteksbringende arbeid på lang sikt, og at en økende andel vil ha behov for kommunens helse- og omsorgstjenester.* (Handlings- og økonomiplan, 2019, [Kommune A Handlings -og økonomiplan 2020-2023](#))

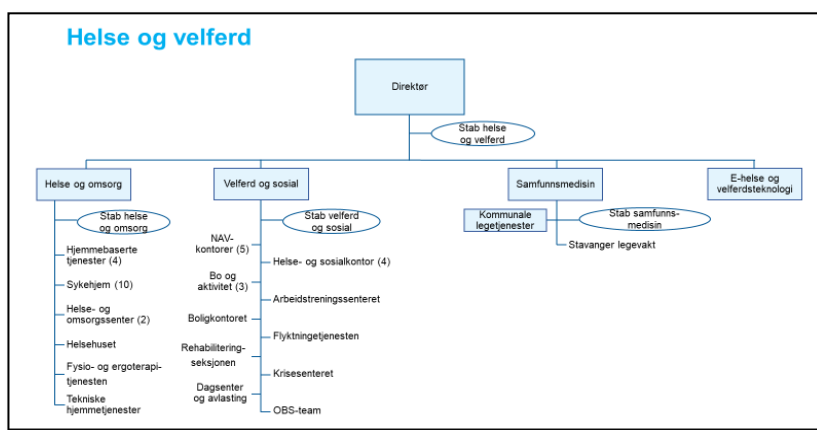
2.1.1 Organisasjonsstruktur kommune A

Kommune A er en tre-nivå kommune, der kommunedirektør har fem direktører i linjen hver med ansvar for sitt tjenesteområde. I denne oppgaven er det tjenesteområdene Helse og velferd og Oppvekst og utdanning, som er gjeldende. Hvert tjenesteområde med egen direktør for tjenesten. Kommunedirektøren har 4 staber, som skal støtte ledelsen i de nevnte tjenesteområdene med regnskap og økonomistyring, juridiske utfordringer og føringer, prosjekter og innovative satsinger i organisasjonen.



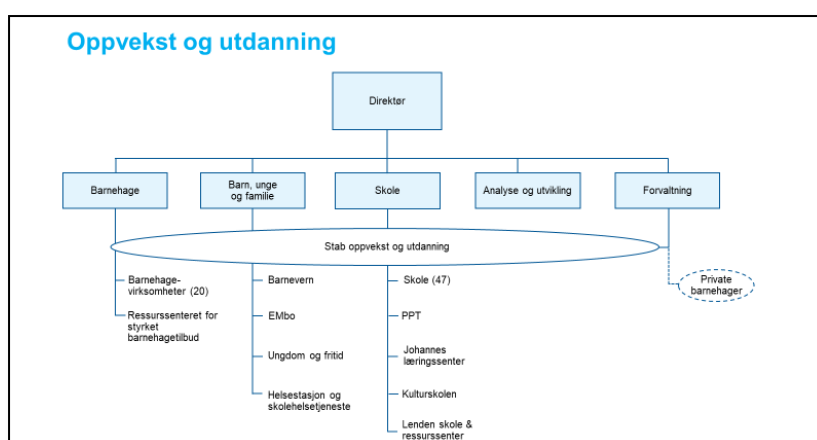
Figur nr 3 organisasjonsstruktur kommune A (2020)

Helse og velferd har 4 ledere med direktør som øverste leder. Kommunalsjef helse og omsorg har blant annet ansvar for 10 sykehjem og styrerne på sykehjemmet rapporterer til kommunalsjefen.



Figur nr 4: Organisasjonsstruktur kommune A helse og velferd (2020)

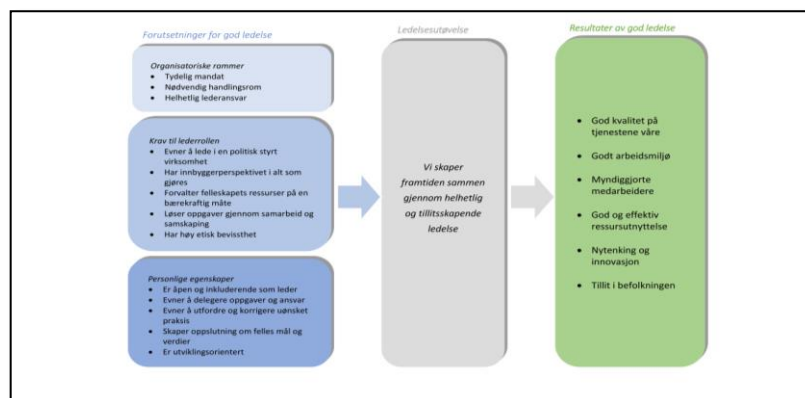
Oppvekst og utdanning har 5 ledere med direktør som øverste leder. Kommunalsjef skole har 50 skoler i linjen og rektorene rapporterer til kommunalsjefen.



Figur nr 5: Organisasjonsstruktur kommune A Oppvekst og utdanning (2020)

2.1.3 Ledelse og ledelsesprinsipper

Kommune A ble 1.januar 2020 slått sammen med to omliggende kommuner. Det ble da utarbeidet ledelsesprinsipper for ledere på alle nivå i kommunen A. Sentralt i dokumentet er forutsetninger for god ledelse, ledelsesutøvelse og resultater av god ledelse (se figur nr. 4). Sitat: *Det endelige målet med ledelsesprinsippene er å bidra til at du som leder oppnår gode tjenester for innbyggerne i Stavanger kommune.* Lederne skal ha et tydelig mandat, nødvendig handlingsrom og et helhetlig lederansvar.



Figur nr 6: Ledelsesprinsipper kommune A(2020):[Kommune A¹ intranettet prinsipper for ledelse](#)

Det stilles krav til lederrollen og om hvordan rollen skal fylles. Noe avhengig av det nivå lederne er på, så forventes det at en evner å lede i en politisk styrt virksomhet og har innbyggerperspektivet i alt en gjør. Leder skal forvalte felleskapets ressurser på en bærekraftig måte og løse oppgaver gjennom samarbeid og samskaping. Samskaping handler blant annet om å se muligheter og å fremheve en høy etisk standard. Forutsetninger for god ledelse er personlige egenskaper og at leder er åpen og inkluderende.

Det er viktig å forstå sine medarbeidere og å bygge gode kulturer. Nødvendig kompetanse må være utgangspunktet for delegering av oppgaver, slik at de ansatte opplever stor grad av mestring i sin arbeidshverdag. Som en mestringsorientert leder bør du være opptatt av å motivere for oppgavene, å gi medarbeiderne tro på egen mestring og skape et mestringsklima.

(Ledelsesprinsipper kommune A, 2020,s.1)

¹ Kommunene betegnes A og B da det er ønskelig at de ikke skal være lett identifiserbare

2.1.2 Medarbeiderundersøkelsen som styringsverktøy formål og intensjon

I kommune A har medarbeiderundersøkelsen som hovedformål å kartlegge styrker og svakheter i organisasjonen, slik at forbedring er kontinuerlig i fokus hos medarbeidere og ledere. Et annet formål er at den skal legge til rette for åpenhet, skape læring og virke oppdragende med økt kompetansen både på kommunedirektør - og virksomhetsnivå. Det er ønskelig at medarbeiderundersøkelsen skal fremstås som et innovasjons- og forbedringsredskap og ikke et kontrollredskap.

Styringsverktøyet er både et medarbeiderskap- og ledelsesorientert utviklingsverktøy. Det legges til grunn at verktøyet er forskningsbasert for å måle variabler som er avgjørende for å oppnå gode resultater og som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid. Kommunen bruker KS 10-faktor-undersøkelse, som er redegjort for i kapittel 1 underkapittel 1.4. Forberedelsen er viktig med tanke på forankringen og involvering. Sentralt er å vurdere hva som er risikofaktorene og hvordan sikre god informasjon.

Ledere har hovedansvaret for oppfølging av resultatene på egen arbeidsplass. Medarbeidere har en aktiv rolle og et medansvar for å bidra til at resultatene danner grunnlag for forbedring og utviklingsarbeid. Medarbeiderundersøkelsen, den årlige HMS-undersøkelsen og medarbeidersamtalen vil sammen gi et godt grunnlag for å ivareta arbeidsmiljølovens krav til et forsvarlig arbeidsmiljø.

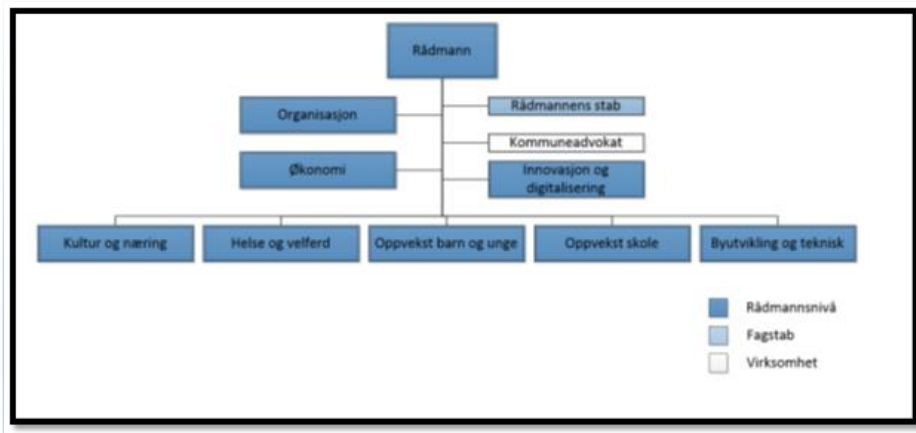
2.2 Kommune B

Det er ca 6000 ansatte i kommunen pr des. 2019, og kommunen styres etter formannskapsmodellen. Rådmannen er øverste administrative leder i kommunen. Rådmannen legger hvert år frem forslag til handlings- og økonomiplan for politikere, ledere og tillitsvalgte i kommunen. Denne skal behandles politisk og vedtas desember aktuelt år. I 2019 ble det vist til noen sentrale punkt, som kan være av interesse i denne oppgaven.

I handlings- og økonomiplanen skrives det at ressursbruken innenfor de store tjenestoområdene i kommunen er lav og kommunen driftes effektivt. Skatteveksten er lav selv om det har vært en vekst i oljeinvesteringene og arbeidsledigheten er redusert. Det er nødvendig med stram styring, ytterligere innsparinger og reduksjon i investeringsnivået. Oppvekst skole utgjør 21 % av kommunens totale budsjett, mens helse og velferd utgjør 31 %. Dette er tjenester som i styrt av sentrale lover og forskrifter og utgjør hoveddelen er lønnsutgifter for kommunen.

(Handlings- og økonomiplan 2020-23 (2019) [Kommune B Handlings- og økonomiplan 2020-2023](#))

2.2.1 Organisasjonsstruktur kommune B



Figur nr 7 organisasjonsstruktur kommune B

Rådmannen har en ledergruppe der kommunaldirektørene for de ulike tjenesteområdene er med. Kommunaldirektørene rapporterer direkte til rådmann og ivaretar ansvaret og pliktene innenfor sine respektive hovedområder-/funksjoner. De fungerer som rådmann overfor resultatene, og skal ivareta intern kontrakt og lederoppfølging. Kommunaldirektørene har ansvar for saker til de politiske hovedutvalgene og overordnet ansvar for tjenesteutvikling og planoppgaver. Videre ivaretas samordning på tvers og å være arbeidsgiver for utvalgte stabsfunksjoner og resultatansvar. Her i denne oppgaven definert som virksomhetsledere. Omsorg øst og omsorg vest har virksomhetsledere som rapporterer til kommunaldirektør for helse og velferd. Skolene rapporterer til kommunaldirektør skole.

2.2.2 Ledelse og ledelsesprinsipper

Følgende ledelse og ledelsesprinsipper legges til grunn i kommune B:

Lederstillinger i kommunen er attraktive og har betydelige beslutningsfullmakter. Ledere tar ansvar for egen virksomhet og helheten. Målet er at ledere involverer, utfordrer, støtter og stiller krav. Lederprinsipper er å involvere medarbeidere i beslutningsprosesser knyttet til utforming av deres oppgaver. Utfordre til kreative løsninger som stimulerer utvikling og nytenking. Støtte, lytte og gi tilbakemelding slik at våre medarbeidere kan mestre sine arbeidsoppgaver best mulig. Være tydelige i forhold til resultat, innsats og ansvar.

Helse og velferd sier at det er viktig med god ledelse og styring, som skal sørge for at tjenestene til enhver tid er forsvarlige. Å være leder i helse- og omsorgstjenesten er kompleks og utfordrende. Tjenestene skal koordineres og ytes døgkontinuerlig. Leder skal sørge for at tjenestemottakerne opplever gode tjenester, samtidig som personell ivaretas og de gitte rammer overholdes. Det kreves

gode lederegenskaper, fagkompetanse, evne til tverrfaglige samarbeid og samspill med andre aktører.

(Ledelsesprinsipper kommune B helse, 2020, [Kommune B ledelsesprinsipper](#))

2.2.3 Medarbeiderundersøkelsen som styringsverktøy formål og intensjon

Kommune B ved HR rådgiver sier at det ikke er utarbeidet et eget strategi- eller styringsdokument for medarbeiderundersøkelsen. Kommunen følger det som står beskrevet i 10 faktor sin veiledning der 10-FAKTOR, som bygger på omfattende forskning om effektiv ledelse og gode virkemidler for å motivere medarbeidere og hente ut best mulig ytelse. Denne er redegjort for i kapittel 1 underkapittel 1.4. (Kommune B, HR rådgiver, 2020)

2.3 Likheter og ulikheter i kommune A og B organisering og styring

Det er vesentlige ulikheter mellom kommune A og B i overordnet organisering og styring. Kommune A har fire nivå, men betegnes en tre- nivå kommune, der kommunedirektør er øverste administrative leder, direktører for henholdsvis tjenesteområdene oppvekst og utdanning og helse og velferd, kommunalsjef skole og kommunalsjef helse og omsorg, som igjen er ledere for virksomhetsledere her rektorer og styrere på hvert sykehjem. I kommune B er det rådmann og to kommunaldirektører hver for skole og helse og velferd. Styrere på sykehjem er ikke virksomhetsledere, men rapporterer til virksomhetsleder som har ansvar for flere sykehjem. Pr desember 2019 hadde kommune A ca 10 000 ansatte, mens kommune B hadde ca 6000 ansatte. En annen ulikhet, er at kommune B drives mer effektivt en kommune A, som har større produksjon enn effektivitet. I kommune B var netto driftsresultat på 10, 9 millioner som tilsvarer 0,2 % av driftsinntektene tatt fra årsregnskapet i 2019. (Årsrapport kommune B,2019, [Årsrapport kommune B 2019](#)) I kommune A var nettodriftresultat i 2019 271 millioner, som tilsvarer 2,5 % av driftsinntektene i 2019. (Årsrapport i kommune A, 2019, [Årsrapport kommune A 2019](#))

2.4 Virksomhetene i kommunene

2.4.1 Likheter og ulikheter i virksomhetene størrelse og profesjonskrav

Det er vesentlige ulikheter mellom virksomhetene i tjenesteområde helse og velferd i de to kommunene. Det som er vesentlig ulikt fra kommune A, som har virksomhetsledere for hvert sykehjem, er at virksomhetslederne i kommune B er ledere for flere sykehjem. Skolene i kommune A har ca 450 elever. Skolene i kommune B er tilsvarende på størrelse.

Det er ikke et lovkrav at virksomhetsleder må ha helsefaglig bakgrunn for å lede sykehjem. Kommunalsjef for helse sier at det i kommune A er et lokalt vedtatt krav når det lyses ut etter nye

virksomhetsledere. I kommune A er 11 av 12 virksomhetsledere i de kommunale sykehjemmene sykepleiere. Det har variert i de fem privat-drevne sykehjemmene, men har stort sett vært sykepleier. Kravet er at en off. godkjent sykepleier skal ha ansvar for sykepleien.

For ledere i skolen er det hjemlet i Opplæringslova at rektor skal ha pedagogisk utdanning, begge kommunene har et krav om formell lederutdanning ved tilsetting. Der er det også kommentert at nødvendige lederegenskaper skal være et krav. Dette kravet om profesjonsfaglig bakgrunn for virksomhetsleder er det største ulikheten sammenlignet med sykehjem, der de skal ha en sykepleier som har ansvar for sykepleien i virksomheten, og virksomhetsleder kan derfor ha en annen faglig bakgrunn for å kunne tilsettes.

2.4.2 Autonomi og delegert myndighet til virksomhetsleder

Virksomhetslederne i begge kommuner har delegert myndighet fra kommunedirektør via kommunalsjef i aktuelt tjenesteområde, og deres fullmakt er tilnærmet lik både innenfor skole og helse og på tvers av kommunene. Se vedlegg ([delegert myndighet i kommune A](#)). Det er ikke vesentlige ulikheter mellom delegert myndighet i kommune A og kommune B, heller ikke på tvers av tjenesteområdene skole og helse.

Virksomhetene har mulighet til å omdisponere tildelt budsjett, men ikke uten at dette er tatt opp i møte med tillitsvalgte og i skolen lagt frem for samarbeidsutvalget. Samarbeidsutvalget er et lovpålagt organ jfr Opplæringslova §11-1, der foresatte, ansatte, elever og kommunens representant v/ rektor og politisk valgt deltaker er representert. Virksomhetene kan kun føre over øremerkede midler til neste års budsjett, og det fattes vedtak om et evt. underforbruk kan overføres til neste års budsjett. Virksomhetene tar med seg, som hovedregel, mer- eller mindre forbruk over til neste års budsjett. Virksomhetslederne har kun drøftinger og ikke forhandlingsrett med tillitsvalgte. Rektor kan ansettes på åremål, jfr. Opplæringslova, men det kan ikke styrere innenfor helse i de to kommunen. Virksomhetslederne organiserer sine virksomheter slik de ønsker for å gi best mulig tjenester til sine brukere. I begge kommuner rapporteres det på gitte mål til leder. Måloppnåelse på de ulike områdene er parameter og knyttes blant annet til lønn, da virksomhetslederne har individuell lønn.

3. Teori

Overordnet analysemodell perspektiver på organisasjonslæring

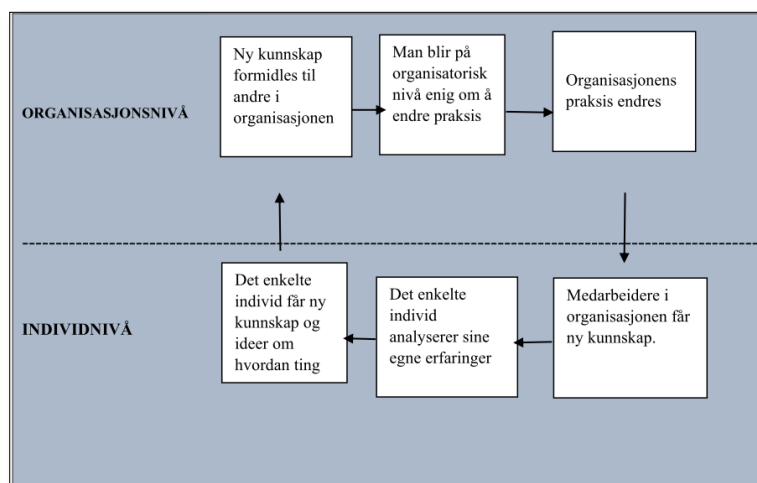
Analysemodellene skal forsøke å gi kontekstuelle perspektiv på organisasjonslæring. Disse analysemodellene, som den teoretiske tilnærmingen skal prøve å synliggjøre, er det som retter fokus mot betingelser for organisasjonslæring. De avhengige variablene i denne oppgaven er kommunikasjon og organisasjonslæring. Disse kan være virkninger av de uavhengige variablene ledelse og organisasjonsstruktur og organisasjonskultur.

3.1 Organisasjonslæring

Bolman og Deal(2014) viser til at for noen tiår siden diskuterte enkelte forskere om det i det hele tatt fantes noe slikt som organisasjonslæring. Kunne organisasjoner faktisk lære, eller var læring noe som bare gjaldt individer? (Bolman og Deal, 2014, s. 57). Utgangspunktet for min undersøkelse er at organisasjoner lærer, og at det enkelte individet i organisasjonen er viktige for læring.

Jacobsen og Thorsvik(2016) sier at *organisasjonslæring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen.* (Jacobsen, D I og Thorsvik, J., 2016, s. 353).

Det er forskjell på individuell læring og organisatorisk læring. Dette kan illustreres i en modell eller læringssirkel, som vist i figur nr 8. Denne viser sammenhengen mellom individuell læring og organisatorisk læring. Sentralt er interaksjon mellom individuell og organisatorisk læring.



Figur nr 8 Læringssirkelen (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 355)

Det dannes ny læring når individene vurderer hvor gode eller dårlige organisasjonens løsninger er. Det er forhold i organisasjonen som fungerer som hemmer og/eller fremmere av læring. Disse gjør det mulig å identifisere sentrale kjennetegn ved lærende organisasjoner.

(Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.355).

3.1.1 Single- og double loop learning

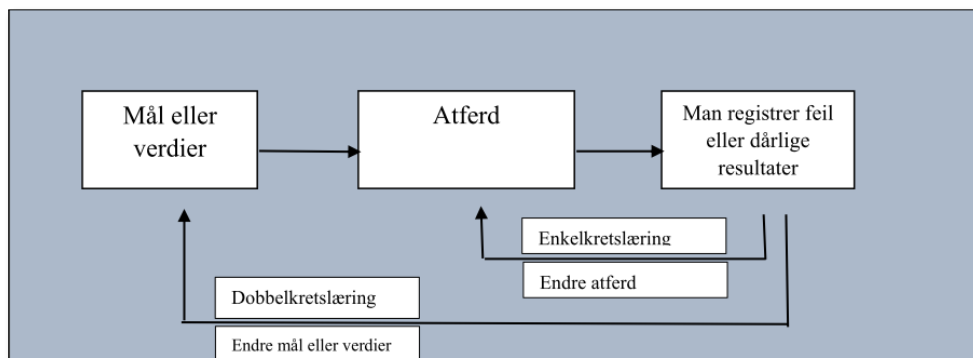
Når jeg velger å legge sosial læringsteori til grunn, støtter dette opp om læringsfokuset i denne oppgaven om hvordan organisasjonslæring forgår på de ulike ledernivå og mellom de ulike ledernivå. Det er viktig å se på interaksjonen mellom læringsnivå 1, definert som virksomhetene og læringsnivå 2 direktørnivå. Læringsnivå 3 er resultatet av den interaksjonen som er mellom nivå 1 og 2. Det er denne interaksjonen som forstås som kommunikasjon i denne undersøkelsen. Skjematisk kan det fremstilles på denne måten som vist i tabell nr 1, og henviser til intensjonen, læringsfokus og effekten:

Tabell nr. 1: Intensjon, læringsfokus og effekt (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 359-361)

Intensjon	Læringsfokus	Effekt
Følge reglene/kontroll <i>Argyris: hvordan-læring</i>	<u>Single- loop learning</u> Virksomhetsleder iverksetter tiltak eller fordeler oppgavene i en organisasjon.	Løse utfordringene med problemene som har oppstått. Den egentlige årsaken til problemet er ignorert.
Refleksjon og kompleksitet <i>Argyris: hvorfor -læring</i>	<u>Double – loop learning</u> De styrende variablene undersøkes og forandres og etter det handlingene.	Kan derfor bidra til en virksomhetsendring, så som mer kommunikasjon. Refleksjon rundt årsaken til problemene.
Å lære å lære	<u>Deutero- learning</u> Lærer å lære ved å reflektere hvordan vi lærte første gang.	Erfaringslæring gjennom refleksjon

Chris Argyris har utviklet denne skisserte læringsteorien vist i tabell nr 1, som får oss til å stille spørsmål ved hva det er man egentlig lærere og hvordan man egentlig endrer praksis. Dette er sentralt i denne oppgaven, der organisasjonslæringen er den avhengige variabelen. I teorien er det en premiss at all intendert atferd er motivert av noe vi ønsker å oppnå. Det er da sentralt at det ikke bare er hvordan vi skal gjøre ting bedre, men også hvorfor skal man gjøre ting bedre? Dette skyver fokus fra at man er opptatt av hvordan man gjør ting bedre, til å stille spørsmål med målene og vurderer alt på nytt. Jeg bruker her de norske begrepen enkel- og dobbelkretslæring. (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 359-361).

Dette kan illustreres som vist i figur nr 9:



Figur nr 9 Enkel- og dobbelkretslæring(Jacobsen og Thorsvik, 2016,s.360)

I enkelkretslæring stilles ikke moralske og etiske spørsmål. Motsetning er dobbelkretslæring, som kjennetegnes ved at man erfarer over tid at resultatene som man oppnår, ikke innfrir det man ønsker. Den største forskjellen mellom dobbel- og enkelkretslæring er viljen til å stille spørsmål ved de mål og verdier som man setter seg, gjerne gjennom åpen diskusjon med andre.

Argyris mener at vi bør etterstrebe tre ting for å utvikle evnen til å lære:

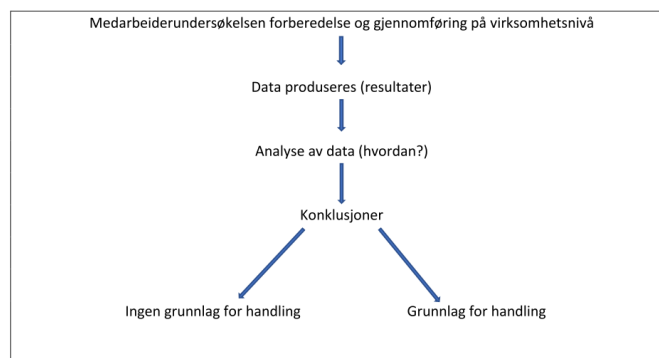
1. *Få mest mulig sann informasjon*
2. *Handlingsalternativer skal være basert på kunnskap*
3. *Kontinuerlig vurdere konsekvensene av de handlinger man gjør, og stille spørsmål om der er dette man egentlig ønsker.*

(Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.358-361)

Læring er viktig med tanke på endringer i organisasjonen. Dette er sentralt i denne oppgaven, da betingelser for effektiv organisasjonslæring skal undersøkes.

3.1.3 Læringstrappa

I kap 5, empirisk analyse, er det forsøkt skissert hvordan medarbeiderundersøkelsen gjennomføres fra forberedelse til analyse og konklusjoner i de to kommunene.



Figur nr 8: Læringstrappa

Handlinger medfører virkninger og endringer eller forbedringer kan igjen måles i en ny undersøkelse. Dette må igjen følges opp der effekten av handlingene analyseres. Utfordringene er at kommunen har begynt å gjennomføre undersøkelsen hvert andre år. Derfor er det ikke alltid like lett å måle forbedringer med ny undersøkelse, da det kan bli for lenge mellom hver gang.

3.2 Prinsipal -agent perspektivet

Grunntanken i et prinsipal- agent perspektiv er at det skal styres gjennom mål, gis frihet til handling og følges opp på resultater. Dette er et kontroll- og styringsperspektiv med fokus på å oppdage og korrigere avvik. Bakgrunnen er problemet med 'informasjonsasymmetri eller at de på *gulvet* har viktig detaljinformasjon, som øverste ledelse ikke har. Denne styringsforma opptrer gjerne sammen med tydelige belønninger eller insentiv for gode prestasjoner, gjerne i form av prestasjonsbaserte kontrakter.

Teorien prinsipal agent vektlegger kontrollperspektivet med forventning om standardisering i gjennomføring top/down perspektiv. Utgangspunktet er en grunnleggende mistillit, der kontroll på og av resultater er motivasjonen. I offentlig sektor er politikerne prinsipal overfor kommunedirektør og kommunedirektør er prinsipal overfor virksomhetsledere.

Utgangspunktet for prinsipal-agent-teorien er at prinsipal og agent har delvis motstridende interesser. Agenten vil være lite interessert i å avsløre sin egentlige ressurs- og arbeidssituasjon, og vil derfor søke å holde "kortene skjult". Derfor er grunnhypotesen med dette utgangspunktet at det dermed skjer lite egentlig læring selv om undersøkelsene formelt gjennomføres.

Det er ofte vanskelig for utenforstående å ha innsikt i hva som foregår i den enkelte virksomhet, samtidig som det fokuseres på resultater. (Opstad, 2006, s. 255).

Opstad sier videre at det inngås en *kontrakt* mellom prinsipal og agent, der oppgaven blir delegert til agent, og agenten handler på vegne av prinsipalen. I begge kommunen utføres det en formell delegering av fullmakter til rektorer og styreverv i sykehjem fra kommunedirektør til virksomhetsleder. Graden av delegasjon fra kommunedirektør til virksomhetsleder er sentral i dette perspektivet.

Åge Johnsen (2007) drøfter prinsipal- og agentrollene med utgangspunkt i utfordringer i utførelsen av mål- og resultatstyring. Det er usikkerhet rundt hvordan virkemidlene virker, agenten kan ha bedre informasjon om virkemidlene enn prinsipalen, agenten har andre interesser enn prinsipalen, agentens innsats og resultat kan være vanskelig å måle og resultatet kan være påvirket av andre forhold enn bare agentens innsats. Dette igjen kan påvirke kommunikasjonen mellom kommunedirektør og virksomhetsleder. Analyse av resultater er en viktig fase i gjennomføringen

av medarbeiderundersøkelsen. Kommunedirektør/rådmann kan trekke andre og ulike konklusjoner basert på sine analyser enn det virksomhetsleder gjør. Slik Johnsen viser til kan det ha å gjøre med rollene til aktørene.

Leiv Opstad viser til at prinsipal- agent teori gir innsikt i og forståelse for hvordan offentlig sektor fungerer (Opstad, 2006). Opstad problematiserer flere dimensjoner blant annet ledelsens prioriteringsevne, den påvirkningsgraden leder har på oppgaver som utføres eller skal utføres og om det er mulig for leder å endre kurs ved behov. Videre er oversikten og kontroll en har som leder viktig og kravene om å holde seg innenfor gitte økonomiske rammer. (Opstad, 2006, s. 239).

Prinsipal -agent teorien har elementer som kan påvirke organisasjonslæringen, der det kan tas frem om internkontrakten² og om den i seg selv vil kunne fremme læring på direktør- og virksomhetsnivå. Det kan også stilles spørsmål om læringen i hovedsak vil være preget av enkelkretslæring, der utfordringen løses og korrigeres. Det egentlige problemet forblir da det ikke er felles refleksjon og analyse rundt årsaken til problemet.

3.3 Ledelsesperspektivet

3.3.1 Ledelse og betydningen på organisasjonen og individet

Peter G. Northouse, sier at ledelse handler om å påvirke gjennom lederskap til å nå felles mål.

Sitat:

Leadership is a process whereby an individual influence a group of individuals to achieve a common goal. (Northouse, Peter G., 2016, s. 6).

I Dag Øyvind Lotsberg sin presentasjon av teori om lederstiler, er hovedsakelig tuftet på om leder er oppgave- eller menneskeorientert. Her er det ingen stil som er «best», men at ledelse tilpasses situasjonen en er i. Gitt at denne teorien legges til grunn, har lederstil en avgjørende betydning for organisasjonen og dertil menneskene i organisasjonen. (Lotsberg, D. Ø, 2014, pp. 133-134). Lotsberg viser videre til at det er gjort enkelte forsøk på å måle resultater av ledelse. Han viser til Hagen (1995) og Jacobsen (1996), som har gjort empiriske studier ved å teste betydningen av rådmannens aktiviteter.

Lotsberg sier at de tok for seg *effekten av rådmannskifter, og han konkluderer med at effekten av ledelse er umulig å spore i mer konkrete indikatorer som budsjettfordeling internt i kommunen, investeringsgaranti av type administrative omorganiseringer* (Jacobsen 1996:86).

Samtidig legger han til at en *toppleders stil og væremåte* vil sannsynligvis ha ganske stor effekt på den interne organisasjon for hele forhold for eksempel arbeidsforhold i administrasjonen forhold

² Signerte avtale mellom direktør og virksomhetsleder med mål som skal følges opp av begge parter.

til politikerne o-l. Han mener at rådmannen vil kunne sette sitt preg på organisasjonen over en lengre tidsperiode enn det som er fanget opp i hans studie. (Lotsberg, D. Ø, 2014, s. 142).

Det er studier og teorier, som er relevante i denne undersøkelsen med tanke på toppleder og toppledelsens påvirkning på hvordan medarbeiderundersøkelsen benyttes som virkemiddel for organisasjonslæring i kommunene. Det samme om virkemiddelet har betydning for kommunikasjon og læring på tvers av organisasjonsnivåene. Forankring av medarbeiderundersøkelsen i virksomhetene, som utviklingsverktøy, er også en sentral faktor i et ledelsesperspektiv.

Baldersheim og Øgård definerer lederrelasjoner kontekstuellt som opplevelsen av interesse og støtte fra politisk ledelse, administrativ ledelse og ledelse ved egen virksomhet. Når medarbeiderne erfarer at ledelsen bruker resultatene, i et innovasjons- og forbedrings øyemed, vil de oppleve interesse og støtte fra ledelsen. Ledelsen må arbeide med å bygge relasjoner til sine medarbeidere. Balfour og Wechsler (1996) sier at organisasjonen må fokusere på jobbstolthet, jobbtilhørighet og opplevelse av verdsetting.

Lederstil er viktig for alle disse tre komponentene. (Baldersheim & Øgård, 1997, p. 70). Gitt at dette fokuset øker vil også legitimiteten til verktøyet øke. Legitimitet handler i stor grad om eierskap både til prosessen og resultatene, og at medarbeiderne får positive erfaringer med oppfølging av resultatene.

Dag Øyvind Lotsberg sier at i ledelsesstil teorier er det forholdet mellom ledere og underordnede, som er hovedfokuset. Kartleggingen av lederstil dreier seg om i hvilken grad leder er menneskeorientert eller oppgaveorientert. For å betegne disse to hoveddimensjonene er det brukt begrep som støttende eller styrende lederstil, der den støttende lederstilen er menneskeorientert. (Lotsberg, D, Ø, 2014, s. 134)

Jacobsen og Thorsvik viser til sosial-læringsteori og at læring skjer ved at en setter seg inn i hva andre har gjort og lært, og overfører det til egen situasjon. Derfor er det viktig å forstå hvorfor vi hører på noen og lærer av dem, men kan bagatelliserer eller overse det andre har å fortelle eller vise. På mange måter vil graden av læring fra en til en annen være avhengig av graden av tillit eller mistillit (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 359).

Disse tilnærmingene til ledelse har det felles at lederrelasjoner er kontekstuell og ledelse må bygge relasjoner til sine medarbeidere. De sier at lederstilen, den enkelte leder har og lederskapet som

utøves for å være mest mulig produktiv, er for å kunne skape en lærende organisasjon. Ledelse, fra toppleder til mellom leder har betydning for individet og organisasjonen.

Utfra denne forklaringen, kan en anta at det er den støttende lederstilen der menneske i organisasjonen er viktig, som er den som fremmer organisasjonslæring. Motsatt er antakelsen om at en styrende lederstil og oppgaveorienteringen vil hemme organisasjonslæringen. Den styrende lederstilen vil i større grad være en korrigerende lederstil. I et organisasjonslæringsperspektiv vil en korrigerende lederstil i større grad fremme enkelkretslæring i organisasjonen. Enkelkretslæring består i all hovedsak av å korrigere utfordringen ved å iverksette tiltak. Motsatt er den støttende lederstilen der lederstilen vil bære preg av refleksjon og kompleksitet. I et organisasjonslæringsperspektiv er det en refleksjon rundt årsaken til problemet, dette undersøkes og forandres og kan bidra til større grad av kommunikasjon i virksomheten.

3.4. 1 Kulturperspektivet

I forrige underpunktet viste jeg til teorier om at ledelse og betydningen for og påvirkning på organisasjonen og for individet.

Cameron Kim og Quinn Robert E har teorier om identifisering og endring av organisasjonskultur og at dette må sees det i sammenheng med organisasjonslæring. Begrepet organisasjonskultur er sentralt knyttet til kommunikasjon og ledelse. Bolman og Deal(2014) referer til Hofstede sin kulturdefinisjon, som *den kollektive programmeringen av det mentale som skiller medlemmene av en menneskegruppe fra en annen.* (Bolman og Deal, 2014, s. 302).

I teksten har jeg lagt Edgard Schein sin karakteristikk av organisasjonskultur til grunn, der han sier at kultur er en intern variabel i organisasjonen. Den kan dermed tilpasses, manipuleres og forandres. Schein er opptatt av grunnleggende antakelser. Det vil si at dersom en løsning på et problem virker gang på gang, vil den etter hvert bli tatt for gitt. Bolman og Deal viser til Schein sin definisjon av kultur som er:

Et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe har kommet frem til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som er funnet godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene. (Bolman og Deal, 2014, s. 298).

Kulturforskjeller i helse og skole kan derfor gi ulike forutsetninger for organisasjonslæring med tanke på hvordan aktørene ser på ledelsens rolle. Det kan være relevant å spør om organisasjonskulturen kan påvirkes og styrkes, og hvorvidt den kan være et instrument for ledelse.

Denhardt, 2016, sier at organisasjonskulturen påvirkes av atferden til medlemmene i organisasjonen, der *samhandlingen mellom medlemmene* vil ha stor betydning for hvordan oppdragene løses. Dette igjen vil ha avhengigheter og synergier med tanke på lederstilen og lederskapet som utøves for å være mest mulig produktiv og å kunne skape en lærende organisasjon. Denhardt betegner dette som organisatorisk atferd, (Denhardt, Denhardt og Aristigueta, 2016, s. 8- 11.)

Skole og sykehjem har ulike rammevilkår som organisasjonsstruktur, arbeidstider og arbeidsforhold. Er medarbeiderundersøkelsen i større grad lagt til rette for å fungere bedre i skole enn i sykehjem med tanke på fasene i arbeidet? Den pedagogiske kulturen er i større grad profesjonelt homogen, mens pleiekulturen er i større grad varierende.

Norma M. Riccucci(2005) viser også til Schein sin definisjon på organisasjonskultur i sin bok *Street Level bureaucrats and welfare reforms*. Tema i boken er hvilken effekt ledelse i offentlig sektor har på atferden til de som jobber i frontlinjen- profesjonene- her innen helse.

Tradisjonelt har kultur, særlig organisasjonskultur, hatt mange betydninger og utgangspunktet for hennes drøfting er at ledelse i offentlig sektor kan være utfordrende, spesielt det å lede profesjoner. Ledelse er kontekstuell og hvis en får en god forståelse for det kontekstuelle, kan en deretter effektivt håndtere endring i yrkeskultur for de som arbeider i frontlinjen. (Riccucci N. M. s. 84, 2005)

Riccucci sier videre at til tross for de begrensningene denne kulturen kan gi, er ikke oppgaven med å styre frontlinjearbeiderne umulig. Heller ikke å endre deres atferd med tanke på jobbutførelsen. Vi har allerede lært at åpen og deltakende lederstil medfører positive tilbakemelding fra de som arbeider i frontlinjen, sier Riccucci. Det samme gjør høy kvalitet på tilsyn og tilbakemelding på hvordan de utfører arbeidet sitt. Det er også nødvendig for ledere å forstå at det er helt logisk for at de som jobber i frontlinjen at de holder seg til sine arbeidsskikker og profesjonelle normer.(Riccucci N. M. s. 85, 2005).

Kulturen i skole er fokus på læring, mens kulturen i helse har fokus på pleie. Dette kan gi implikasjoner på organisasjonslæringen.

Skolen har nasjonalt krav til utdanning og det skaper en kultur, mens helse har mange og ulike utdanninger. Det er heller ikke nasjonale profesjonskrav om ledelsesutdanning for virksomhetsleder i helse. Det er flere med annen etnisitet, og det kan gi utfordringer med tanke på

språket. Dette kan medføre større grad av kommunikasjonsutfordringer for ledelsen i helse og påvirke organisasjonslæringen.

4. Metodisk tilnærming

Hovedspørsmålet og det jeg skal undersøke i denne oppgaven er betingelser for effektiv organisasjonslæring. Kommunikasjon og organisasjonslæring er avhengige variabler. Jeg har valgt å bruke samfunnsvitenskapelig metode, der det er sentralt å se på hvilken fremgangsmåte som kan brukes når det er informasjon fra praksisfeltet som er det sentrale, og som kan gi svar på problemstilling med tilhørende forklaringsmodeller skissert i kapittel 3. Forskningsdesignet er komparative casestudier. Kausalitet der årsaker og virkninger er betingelser for effektiv organisasjonslæring er kjernen i undersøkelsen.

4.1 Valg av metoder

Observasjon

Det er kartlagt gjennom empirisk observasjon og samtale hvordan gjennomføring av og forventinger til medarbeiderundersøkelsen er i kommune A og kommune B³.

Intervju

Det er intervjuer av direktører, kommunalsjefer og virksomhetsledere i tjenesteområdene skole og helse i kommune A og kommune B.

4.2 Forskningsdesign

Jeg har valgt å kvalitativt studere betingelser for organisasjonslæring, ved å se på hvordan medarbeiderundersøkelsen som utviklingsverktøy brukes av kommunedirektør representert med direktører for tjenesteområdene oppvekst og utdanning og helse og velferd, kommunalsjefer for skole og helse og omsorg og virksomhetene representert ved 4 virksomheter i hver kommune innenfor de gitt tjenesteområdene- skole og helse.

4.2.1 Undersøkelsesenheter

Komparative casestudier vil være det undersøkelsesdesignet som best kan gi noen svar på problemstillingen jeg har skissert. I en casestudie er det undersøkelsesenheter, definert som hvem skal vi undersøke. Jacobsen (2015) sier at gitt at en problemstilling skal forskes på, er det fire forhold som må klargjøres:

1. *Hva er vi interessert i?*
2. *Hvem er vi interessert i?*

Dette er kjernen i problemstillingen.

3. *Hvor skal undersøkelsen finne sted?*

³ HR rådgivere i kommune A og B har vært mine informanter og en uformell samtale med direktør som har overordnet ansvar for styringsverktøyet i kommune A.

4. Når skal undersøkelsen finne sted?

Dette er konteksten og rammene for undersøkelsen. (Jacobsen D.I, 2015, s. 75). Denne undersøkelsen er en komparativ casestudie, da vi skal gjøre sammenligninger knyttet til årsaker og virkninger. Jacobsen D.I, (2015) sier at informasjonen vi oppnår er fra situasjonen i to eller flere avgrensede områder, avgrenset i tid og rom. Vi har flere caser, som øker muligheter for generalisering til andre caser. Disse sammenligningen av caser kan avdekke årsakssammenhenger (Jacobsen D. I, 2015, s. 105).

I mine casestudier skal det undersøkes hva som er betingelsen for effektiv organisasjonslæringen i to kommuner. Kommune ligger i samme fylke og er tilnærmet like store. Begge kommunen har blitt slått sammen med omliggende kommuner fra og med 010120. Likheten er at begge kommuner har blitt slått sammen med betydelig mindre kommuner enn det deres opprinnelige størrelse. Kommune A har en struktur med fire nivå fra kommunedirektør til virksomhetsleder, mens kommune B har en tre nivås struktur fra kommunedirektør til virksomhetsleder.

Problemstillingen og forklaringsmodellene viser til at vi er interessert i ledere fra direktør til virksomhetsledere, og at disse må være i samme rapporteringslinje. Kausaliteten som skal forklares med årsaker og virkninger, der de to avhengige variablene er kommunikasjon og organisasjonslæring, viser at dette utvalget vil mest sannsynlig gi meg de beste svarene på hypotesene utledet etter oppsummeringen i den empiriske undersøkelsen i kapittel 5.

4.2.2 Casestudiene i undersøkelsen

Organisasjonsstrukturen i kommunen er ulik og denne er definert som en uavhengig variabel i oppgaven. Kommune A har direktører for tjenesteområdene og kommunalsjefer for skole og helse og omsorg, og virksomhetslederne rapporterer til kommunalsjef for sitt område. Kommune B har kommunaldirektører innenfor de nevnte tjenesteområdene, der virksomhetslederne rapporterer direkte til dem, samt at de har ikke en styrer for hvert sykehjem med områdeleder som har den samme funksjonen som en virksomhetsleder i kommune A. Dette er interessant å undersøke om det er en sammenheng(kausalitet) mellom organisasjonsstruktur som årsak og kommunikasjon og ledelse som avhengige variabler definert som virkning. De andre forklaringsfaktorene er konstante.

Vi kan allerede forutsi at en viktig variabel i undersøkelsen er ledelse. De tre- 3- teoretiske forklaringsmodellene omhandler alle ledelse som en viktig faktor.

De fire casene er:

1. I kommune A

- a. Case nr 1 utdanning representert ved skole
 - b. Case nr 2 helse og omsorg representert ved sykehjem/omsorg
2. I kommune B
- a. Case nr 1 utdanning representert ved skole
 - b. Case nr 2 helse og omsorg representert ved sykehjem/omsorg

4.2 Observasjon

Min utdanning og erfaring fra skolen påvirker min holdning til problemstillingen. Det er mulig at fremstillingen kan få et subjektivt preg. Jeg kan sies å være en fullstendig deltaker, da jeg som forsker er en del av miljøet gjennom min funksjon som rektor.

Denne måten å samle inn informasjon på innebærer at undersøkeren ser på hva mennesker gjør i ulike situasjoner. En kan eks. benytte seg av skjema og krysse av for hva som gjøres eller observeres. Jeg har gjennomført en åpen observasjon av der det er fokus på fasene i medarbeiderundersøkelsen i kommune A og kommune B. Det er gjort gjennom spørsmål til virksomhetslederne og HR i begge kommunene.

4.3 Intervju

Jeg har valgt det åpne individuelle intervjuet mellom respondent og forsker, og intervjuet gjennomføres ansikt til ansikt. Det er tre årsaker til det:

1. Få enheter skal undersøkes
2. Jeg er interessert i hva den enkelte leder sier og leders refleksjoner
3. Jeg er interessert i hvordan leder på nivå kommunedirektør og virksomhetsnivå, tolker, beskriver og forstår prosessene i gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen fra prosess til evaluering og oppfølging.

(Jacobsen D. I, 2015, s. 146)

Dag Ingvar Jacobsen (2015) sier at denne metoden kjennetegnes ved at forsker og respondent har en dialog, der data som samles inn kommer inn i form av ord, setninger og fortellinger. Det er ingen føringer på hva respondenten sier, og forsker noter ned og/eller tar opp på bånd. Resultatene skal analyseres og bearbeides. (Jacobsen D.I, 2015, s. 147- 148).

Dette vil være den beste metode for å synliggjøre betingelsene. Det er å prøve ut hypotesen fra forklaringsmodellen i praksisfeltet på ledernivå, der ledere i linjen skal reflektere og svare, som kan gi det beste grunnlaget for videre analyse. En viktig uavhengig variabel, som det skal forskes på er ledelse.

Jacobsen, A. (2015) sier videre at det er også viktig å møte dem som undersøkes på deres premisser og ikke forskerens. Dette fordi målet er å få den undersøktes oppfatning formidlet gjennom egne

ord. Jacobsen legger videre vekt på at åpenhet er sentralt, og forskeren må ikke i forkant ha bestemt hva det skal spesifikt letes etter. Det vil si ha bestemt seg for svarene. Kvalitative har høy relevans, da det legges få føringer på hva forskeren får inn (Jacobsen, 2015, s.129). Det er ikke faste spørsmål med faste svarkategorier i undersøkelsen.

De empiriske observasjonene mine er konkrete beskrivelser av fasene i kommune A og kommune B. Dette vil bli beskrevet i kap. 5.2 Empiri. Fra den empiriske observasjonen vil punktene skissert under ha spesielt fokus i gjennomføringen av intervjuet som vist i tabell nr. 4. Det er følgende områder:

- Forberedelse til gjennomføring
- Gjennomføringen
- Analyse av data
- Konklusjoner
- Handlingsplan og tiltaksplan for å implementere og effektivere skisserte tiltak i organisasjonen
 1. Prosessen med å sette forbedrings og bevaringsområder. Tiltak og oppfølging.
 - b. Prioriteringer direktør og virksomhetsnivå
 - c. Er det ledelse avhengig hvordan dette gjennomføres?
- Organisasjonslæring og endring av praksis
- Gjennomføring av tiltakene og oppfølging av tiltakene. Hvordan skjer det?

4.3.1 Valg av respondenter

Respondenter representerer gruppen eller de gruppene jeg har valgt å undersøke. De personen som er valgt, innehar de stillingene skissert under, har direkte kunnskap om og kjennskap til de fenomener som beskrives i forklaringsmodellen og hypotesene. Formålet med undersøkelsen er å finne betingelser for effektiv organisasjonslæring der en variabel som ledelse er sentralt i oppgaven. Det er kommunikasjon mellom kommunedirektør og virksomhetsleder som det skal forskes på, og da er lederne i linjen fra kommunedirektør til virksomhetsleder et naturlig utvalg i begge kommunene. Jeg sendte invitasjonen i første rekke til kommunedirektørene i de to kommunene for å få samtykke til å invitere med respondentene jeg ønsket i min undersøkelse. Begge lederne samtykket i at jeg tok kontakt med direktørene for de nevnte tjenestoområdene.

- *I kommune A er følgende deltakere:*
 - *Oppvekst og utdanning ved direktør for tjenestoområde, kommunalsjef skole og to virksomhetsledere for skole.*
 - *Helse og velferd ved direktør for tjenestoområde, kommunalsjef for helse og omsorg og to virksomhetsledere for sykehjem.*

- *I kommune B er følgende deltakere:*
 - *kommunaldirektør for skole og to virksomhetsledere for skole*
 - *Kommunaldirektør for helse og velferd og to virksomhetsledere for sykehjem i to områder i kommunen.*

Konteksteffekten betyr hvor intervjuet foretas. Intervjuene skal foretas i denne undersøkelsen på respondentens arbeidsted.

I innsamlingen av data vil jeg bruke opptaker, slik at det ikke blir slurv i nedtegningen. Pålitelighet er viktig i bruk av de innsamlede dataene. [Oversikt over gjennomførte intervju](#) sted, dato og lengde på intervjuet.

4.3.2 Anonymitet for respondentene

I denne oppgaven vil det ikke være personopplysninger og det er da følgelig ikke krav til å melde undersøkelsen til Datatilsynet.

4.4 Forskningsetiske vurderinger

Dag Ingvar Jacobsen (2015) sier at kvalitative undersøkelser må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om konklusjonen er gyldig og til å stole på. Han understreker at det er viktig at en minimerer problemer knyttet til gyldighet(validitet) og pålitelighet(reliabilitet). Vi må forholde oss kritisk til de dataene som vi samler inn. Kort fortalt handler det om det er sant det vi har funnet ut (Jacobsen D. I, 2015, s. 227). Det er sentralt for en forsker at de som leser forskningen har tro på at dette er sant. Det er sentralt og viktig for meg at det som rapporteres gjenspeiler både de som har blitt undersøkt og at det gjenspeiler virkeligheten. Åpenhet og troverdighet vil være sentralt i min forskning og analysen av mine funn. Jeg må være svært bevisst på min rolle som virksomhetsleder i en av kommunen.

Jo mer åpen og reflektert forskeren er, desto sterke vil forskernes troverdighet bli (Jacobsen, D.I, 2015, s. 247)

4.4.1 Validitet

Validitet har to perspektiv intern og ekstern gyldighet. *Intern gyldighet* handler om å vurdere om vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i, mens *ekstern gyldighet* handler om vi kan overføre det vi har funnet til andre sammenhenger. Dag I Jacobsen sier funnene må valideres. Oversatt betyr det at det jeg må vurdere om det er samsvar mellom virkeligheten og min beskrivelse av denne virkeligheten.

Intern gyldighet og relasjon mellom nivåer. Det vises i denne sammenhengen til en *tre-trinns rakett* det er en relasjon mellom følgende:

VIRKELIGHET **STUDIEOBJEKTER/DATA** **FORSKER/FUNN**

(Jacobsen, D.I, 2015, s. 228)

Forskeren må ikke være forutinntatt og bevisst sin rolle. Dag Ingvar Jacobsen sier at det er viktig for funnene at vi har tilgang til de enhetene eller respondentene som gir riktig informasjon (Jacobsen, D.I, 2015, s. 229).

4.4.2 Reliabilitet

Kort fortalt handler dette om er det sant det jeg har funnet eller er funnene pålitelige. Dag Ingvar Jacobsen (2015) tar frem to sentrale effekter som undersøkereffekten og konteksteffekten. Han fremhever intervjueffekten der samtalen formes av de som deltar. Intervjueren kan påvirke og det samme kan respondenten (Jacobsen, D.I, 2015, s. 242). Siden jeg selv er virksomhetsleder er dette noe jeg og de som blir intervjuet må være svært oppmerksomme på. På grunn av min kunnskap om kommunene, min stilling som rektor og deres kjennskap til meg, er dette sårbart.

4.5 Fremstilling av det empiriske materialet

Medarbeiderundersøkelsen brukes som utgangspunkt for å kartlegge kommunikasjonsprosessen og ledelse mellom ledernivå i kommune A og B.

4.5.1 Resultater og analyser

Intervjuene er gjennomført i to kommuner med ulik organisasjonsstruktur og analysen vil bære preg av det både når jeg utforsker, systematiserer og kategoriserer data. I fremstillinger og analysen av resultatene vil se på om det er trekk ved tjenesteområdene og ved virksomhetene som påvirker ledelse og kommunikasjon. I analysen vil de empiriske hovedfunnene knyttes opp mot det teoretiske rammeverket. Jeg tar høyde for at det i min undersøkelse kan være funn her som jeg ikke hadde forventet før og under intervjuene. Intervjuguiden er et utgangspunkt for kategorisering og sammenlikning av svar fra respondentene, samtidig som det er et grunnlag for inndeling i hovedtema og analyse av disse.

I analysen av resultatene vil jeg gjøre en sammenstilling av empirisk observasjon og intervjuene med virksomhetslederne, kommunalsjefene og direktørene. Analysen av resultatene deles inn i fire forhold i kronologisk rekkefølge der jeg bruker Jacobsen (2018) sin tilnærming og velger å synliggjøre disse forholdene som vist i tabell nr 2

Tabell nr 2 Prosessen ved analyse av resultatene (Jacobsen, 2018, s. 197- 224).

Dokumentere	<p>Det materialet jeg har fått inn gjennom intervjuer og observasjon beskrives ved å:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systematisere observasjon av prosess medarbeiderundersøkelse • Systematiserer intervjuene ved transkribering og endelige rapporter.
Utforske	<p>Når jeg utforsker data som er samlet inn vil jeg lete etter hva som er fremtredende i observasjonen og intervjuene.</p>
Systematisering, kategorisering og rapportering	<p>Jeg har mye data, og vil prøve å redusere uoversiktlig informasjon.</p> <p>Transkriberingen danner basisen for rapporten og analysen av min undersøkelse. 5.4.1.1 Resultatene fra intervjuene</p> <p>Rapporten er en oppsummering av resultatene fra intervjuene. Data og de funnene jeg har gjort vil gjengis narrativt tatt fra transkribering av intervjuene.</p>
Sammenbinde	<p>I denne undersøkelsen som er kvalitativ er vil jeg:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sammenbinde og analysere resultater mellom svarene til respondentene i intervjuene og mellom observasjon og intervjuene. • undersøke om det er kausalitet (er) mellom resultatene fra intervjuene og mellom observasjon og intervjuene.

4.5.2 Reliabiliteten resultatenes pålitelighet og etterprøvbarehet

Jeg velger å vurdere reliabiliteten av undersøkelsen der min integritet som leder i kommune A og utfordringer med gjennomføringen da covid 19 pandemien vektlegges.

4.5.2.1 Integritet ved kjennskap til ledelsen i begge kommuner

Fasene i intervjuene ble grundig drøftet og gjennomgått med veileder av denne oppgaven. Vi drøftet spesielt det faktum at jeg har vært virksomhetsleder i begge kommunene, og at jeg kjenner til ledelsen både i helse og velferd og i utdanning og oppvekst. Kommunalsjef i kommune A er min nærmeste leder i dag. Jeg har ikke hatt medarbeidersamtale eller gjennomført medarbeiderundersøkelsen med de som er mine ledere i dag i kommune A, da jeg startet i den jobben jeg har i dag i august 2019. Det gjør at jeg ikke har noen erfaringer gjennom min stilling i dag, som vil kunne påvirke analyse og konklusjon. Da jeg var virksomhetsleder i kommune A,

var det to andre som var henholdsvis direktør og kommunalsjef skole. I kommune B arbeidet jeg 1 år, og har lite eller ingen erfaring på området.

Jeg henvendte meg til kommunedirektør i kommune A og kommune B, som beskrevet i underkapittel 4.3.1 Valg av respondenter. Der ble formålet med undersøkelsen gjort kjent og jeg ba om å få kontakte ledelse fra direktør til virksomhetsnivå innenfor begge kommunene for å gjennomføre intervjuene. Det var positiv tilbakemelding på at jeg kunne kontakte og gjennomføre undersøkelsen i begge kommunene.

4.5.2.2 Gjennomføringen av intervjuene før og etter Covid 19 pandemien

Undersøkelsen, har slik jeg vurderer det, flere svakheter. Det som kan ha påvirket resultatene i seg selv og påliteligheten av resultatene er at det midt i intervjuperioden ble det innført strenge restriksjoner i forbindelse med Covid 19 pandemien. Intervjuene var beregnet for *face to face*, men de siste intervjuene ble gjennomført pr telefon og en på videokonferanse⁴. Intervjuene tok fra ca. 30- 45 minutter. De intervjuene som ble gjennomført *face to face* tok lengst tid, opp mot 1 time og 15 minutter. I tabell nr 3 er oversikt over tid og sted for intervjuene.

Tabell nr 3 Oversikt over tid og sted for gjennomføring av intervjuene

Kommune A	Før covid 19 til og med 12. mars	Etter covid 19 utbruddet fra 13. mars	Sted	Dato	Opptaker
Direktør oppvekst og utdanning	x		Respondents arbeidsplass	020320	X
Kommunalsjef skole		x	Telefon	030420	X
Direktør helse og velferd		x	Teams videokonferanse	060420	X
Kommunalsjef helse	x		Respondents arbeidsplass	090320	X
Styrer sykehjem A	x		Respondents arbeidsplass	040320	X
Styrer sykehjem B	x		Respondents arbeidsplass	040320	X
Rektor skole A	x		Respondents arbeidsplass	030320	X
Rektor skole B	x		Respondents arbeidsplass	100320	X
Kommune B					

⁴ Universitet i Agder sendte melding til alle masterstudentene som holdt på med intervju, at intervjuene kunne gjennomføres på denne måten. Veileder Harald Baldersheim var også informert via UiA om denne endringen.

Kommunaldirektør skole		x	Telefon	270320	X
Kommunaldirektør helse og velferd		x	Telefon	010420	X
Styrer sykehjem/helse A		x	Telefon	300320	X
Styrer sykehjem/helse B		x	Telefon	010420	X
Rektor skole A	x		Respondents arbeidsplass	040320	X
Rektor skole B		x	Telefon	250320	X

Jeg var i starten litt skeptisk til at intervjuene skulle gjennomføres på en annen måte enn planlagt. Respondenten var positive til endringen, men tidspunktene ble betraktelig fremskjøvet i tid. Det ble utfordrende å få til oppfølgingsspørsmål, da oppmerksomhetene til ledere i disse to områdene i sin helhet har vært på Covid 19 og organisering av tjenestetilbudet.

Tjenesteområdene skole og helse, er de to områdene som har hatt størst utfordringer i perioden, der helse har mobilisert ressurser for å håndtere pasienter med covid 19, mens skolene skulle gjennomføre et ustrakt tilbud om hjemmeskole⁵ og omsorgstilbud⁶ for elevene. Det kan ha påvirket deres oppmerksomhet i intervjuene. Min rolle som rektor utfordret forskerrollen i denne oppgaven, da lederrollen endret seg i stor grad i løpet av et døgn.

4.5.3 Resultatenes gyldighet validiteten

Jeg må spesielt være oppmerksom på resultatenes gyldighet, da jeg jobber i en av kommunen og har jobbet i den andre kommunen. Jeg har valgt virksomheter i begge kommunen, der jeg ikke har en direkte relasjon i det daglige eller faglige samarbeidet. Dette er viktig for at jeg som forsker skal kunne gi en sann representasjon av data. Min forskning kan ha en ekstern gyldighet, da funnen kan overføres til andre tjenesteområder, andre kommuner og andre organisasjoner med liknende organisasjonsstruktur og tjenesteområder. Jeg har vurdert at totalt omfanget med 8 informanter i kommune A og 6 informanter i kommune B er tilstrekkelig for å belyse årsakssammenhenger i min forskning. Min vurdering er at jeg har fått tak i de rette kildene, som

⁵ Alle grunn- og videregående skolene i Norge ble stengt fra og med 12. mars 2020 med øyeblikkelig virkning. Kravene fra regjeringen var at alle rektorer og lærere måtte organisere og få på plass hjemmeskole for alle elevene med virkning fra og med 16. mars. Opplæringen ble da gjennomført digitalt.

⁶ Regjeringen ba kommunene om å legge til rette for et omsorgstilbud for elever som hadde foresatte med definerte samfunnskritiske oppgaver. I omsorgstilbudet var kravene reduserte når det gjaldt opplæringen.

kan gi noen svar knyttet til min problemstilling, der informantene er ledere på tre nivå i kommune A og to nivå i kommune B.

Jeg vurderer det slik hen at mine funn er, til tross for utfordringer i gjennomføringen av undersøkelsen jfr. 4.5.2 har validitet. Funnen viser samsvar mellom virkeligheten og min beskrivelse av denne virkeligheten.

4.5.3.1 Etiske vurderinger

Det har vært en åpen tilnærming til svarene respondentene har kommet med og de er gjengitt nøyaktig, men forkortet i rapportene. Det har vært stor grad av dynamikk i intervjusituasjonen, der jeg som forsker har prøvd å gi noen få ekstra spørsmål for ytterligere utdyping av svarene og skapt en trygg og hyggelig intervjusituasjon ved å gi anerkjennelse for at de stiller opp og at deres svar er viktige for min forskning. På grunnlag av det mener jeg at resultatene av min forskning er gyldige. Det er viktig av å understreke at de ikke har påvirkning på gjennomføring av intervjuene og resultatene i seg selv. Jeg har vært bevisst på at gjennomføringen av kvalitative undersøkelser kan stille flere etiske spørsmål. På bakgrunn av det har jeg valgt å benevne kommunene, som er med i undersøkelsen, for kommune A og kommune B, da en av respondenten ønsket størst mulig grad av anonymitet.

5. Empirisk analyse

De nøyaktige empiriske observasjonene av gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen beskrives i dette kapitlet. I observasjonen vil jeg prøve å identifisere spennet fra kontroll til utvikling i bruk av medarbeiderundersøkelsen som utviklingsverktøy. Dette er den systematiske måten jeg velger for å forsøke å kartlegge de avhengige variablene, kommunikasjon og organisasjonslæring. Mine observasjoner og funn er basert på og innhentet gjennom informasjon fra HR avdelinger i begge kommuner, dokumenter og intervjuer med virksomhetslederne, kommunalsjefer og direktører.

Både kommune A og kommune B hadde omfattende prosesser i 2019 relatert til kommunesammenslåingen. I tillegg har kommune A hatt en lengre prosess der toppledelsen ble omorganisert og den avsluttende prosessen var vår 2019. Dette kan ha påvirket oppfølgingen på noen punkt, knyttet til de ulike fasene. Kommune B gjennomførte medarbeiderundersøkelsen for 2. gang, mens for kommune A var den ny i 2019⁷.

5.1 Empirisk observasjon av gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen i kommune A og B

De empiriske observasjonene er konkrete beskrivelser av fasene fra planlegging til konklusjoner⁸. Sentralt er utarbeidelse av en handlingsplan og tiltaksplan for å implementere og effektivere skisserte tiltak i organisasjonen og prosessen med å sette forbedrings og bevaringsområder. Videre er det interessant å kartlegge hvordan tiltak bestemmes og oppfølging av tiltak på ledernivå.

I begge kommune har informert om at ledere på nivå 2 (direktører), nivå 3 (kommunalsjefer), nivå 4 (virksomhetsledere) og 5 (seksjonsledere i stab og avdelingsledere i virksomheter), har ansvar for gjennomføringen og oppfølgingen i sitt tjenesteområde, avdeling eller virksomheter i kommune A. I kommune B er det ledere på nivå 2 (kommunaldirektører), nivå 3 (virksomhetsledere) og nivå 4 (avdelingsledere), som har ansvar for gjennomføringen og oppfølgingen i sitt tjenesteområde eller virksomhet.

⁷ Informasjon fra direktørene i intervjuene.

⁸ Den empiriske observasjonen er foretatt etter samtale med HR avdelingene i kommune A og kommune B

Tabell nr 4 Empirisk observasjon av gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen i kommune A og kommune B.

Prosess	Kommune A	Kommune B	Ansvar
Forberedelse	Lederne har hovedansvar for forberedelse, gjennomføring og oppfølging resultater i egen virksomhet er ledere. Det skal samarbeides med verneombud og tillitsvalgte i planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og oppfølgingsfasen.	Lederne har hovedansvar for forberedelse, gjennomføring og oppfølging resultater i egen virksomhet er ledere. Det skal samarbeides med verneombud og tillitsvalgte i planleggingsfasen, gjennomføringsfasen og oppfølgingsfasen.	HR Direktører Virksomhetsledere
Gjennomføringen	Virksomhetene skal sette av tid til gjennomføringen for sine medarbeidere. Skjema kommer digitalt til den enkelte ansatte. Medarbeiderne behøver ikke kjenne til de ti faktorene og bør heller ikke få noen «innføring» i undersøkelsen før de skal svare.	Virksomhetene skal sette av tid til gjennomføringen for sine medarbeidere. Skjema kommer digitalt til den enkelte ansatte. Videre forklares det kort hva de ti faktorene i 10-FAKTOR handler om.	Direktørene Virksomhetslederne Avdelingslederne Ansatte
Svarprosent i 2019	Kommunen: 77 % Utdanning: 77% Helse: 74 %	Kommune: 72 % Oppvekst skole: 80 % Helse: 56,5%	HR
Data produseres som resultater	Resultatene genereres på kommunenivå, tjenestenivå og virksomhetsnivå.	Resultatene genereres på kommunenivå, tjenestenivå og virksomhetsnivå.	HR/systemet
Analyse av data	Kommunedirektøren sin ledergruppe drøfter resultater for kommunen i sin helhet og de ulike tjenesteområdene. Kommunalsjefene går gjennom resultatene med sine virksomhetsledere med kommentarer og analyser. Virksomhetene analyserer sine resultater sammen med verneombud og tillitsvalgte.	Rådmannen sin ledergruppe drøfter resultater for kommunen i sin helhet og de ulike tjenesteområdene. Virksomhetene analyserer sine resultater sammen med verneombud og tillitsvalgte. Deretter presenteres det for alle ansatte.	Kommunedirektør Direktører Kommunalsjefer Virksomhetsledere
Konklusjoner	A: Ingen grunnlag for handling B: grunnlag for handling basert på resultater. Virksomheter med dårlige resultater over tid blir kontaktet av HR. ¹	A: Ingen grunnlag for handling B: Grunnlag for handling basert på resultater	Direktører Kommunalsjefer Virksomhetsledere
Handlings- og tiltaksplan for å implementere og effektivere skisserte tiltak i organisasjonen	Det skal utarbeides tiltak og forslag til handlingsplan, der oppfølging og evaluering er sentralt. Medarbeiderundersøkelsen legges inn i alle styringsverktøy ² og ledersamtalen. Helse og velferd følger i stor grad opp resultatene i ledersamtalen. (kilde: HR). Det er en oppfatning av at det ikke er en kontinuerlig oppfølging av resultatene, og at den kan bli bedre. (kilde: HR)	Det utarbeides en plan for oppfølgingsarbeidet sammen med verneombud. Det utarbeides en handlingsplan, som skal inneholde tiltak som en i fellesskap blir enige om å jobbe med. Handlingsplanen som skal utarbeides i etterkant skal legges i det elektroniske arkivet, men det er usikkert om dette gjennomføres. Det er ingen kontrollfunksjon på at dette gjøres.	Direktør Kommunalsjef Virksomhetsledere

⁹ Konklusjoner fotnote 1 i tabellen: Det var HR som fulgte opp frem til 311219

Styringsverktøy fotnote 2 i tabellen: Kommunen skal utarbeide nytt system for strategisk styring. Dette ferdigstilles i 2020.

Organisasjons- læring og endring av praksis	HR referer til at de opplever at få direktører og kommunalsjefer gjennomfører ledersamtaler med fokus på disse resultatene på direktør og virksomhetsnivå. Virksomhetene setter forbedringspunkter og jobber med dette i sine virksomheter.	Det er ulikt fra leder til leder hvordan dette følges opp. Virksomhetslederne som er med i denne oppgaven har organisert arbeidet rundt prioriterte områder og forbedringspunkter.	Direktør Kommunalsjef Virksomhets-leder
Evaluering og oppfølging	Virksomhetsleder blir fulgt opp hvis det er jevnt dårlig resultat over tid. Utover det er det ikke en konkret oppfølging. Resultatene kan sammenlignes fra år til år, slik at forbedring kan måles.	Resultatene er en del av ledersamtalen. HR observerer at det er ulikt hvordan direktørene følger opp resultatene overfor sine virksomhetsledere. HR observerer videre ulik praksis i tjenesteområdene spesielt hvordan resultater tas inn i ledersamtalene.	Direktør/ Kommunal-sjef/ Virksomhets-leder

5.2. Fremstilling og analyse av resultatene fra intervjuene i kommune A og kommune B

Rapporten er en oppsummerende analyse av resultatene fra intervjuene. Data og de funnene jeg har gjort vil gjengis narrativt tatt fra transkribering av intervjuene.

5.2.1 Resultatene etter intervjuene på virksomhetsnivå i kommune A og kommune B Direktørnivå og virksomhetene skole og helse

Tabell nr 5 Respondentene i kommune A og kommune B helse og skole

Kommune	Virksomhet	Tittel i teksten	Nivå organisasjonen	Gjennomført
A	Skole barnetrinn	rektor	4	2019
A	Skole barnetrinn	rektor	4	2019
A	Sykehjem	styrer	4	2019
A	Sykehjem	styrer	4	2019
B	Skole barnetrinn	rektor	3	2017 og 2019
B	Skole barnetrinn	rektor	3	2017 og 2019
B	Helse	virksomhetsleder	3	2017 og 2019
B	Helse	virksomhetsleder	3	2017 og 2019
Kommune	Tjenesteområde	Tittel i teksten	Nivå i organisasjonen	Gjennomført
A	Oppvekst og utdanning	Direktør	2	2019
A	Oppvekst og utdanning	kommunalsjef	3	2019
A	Helse og velferd	Direktør	2	2019
A	Helse og velferd	Kommunalsjef	3	2019
B	skole	Kommunaldirektør	2	2017 og 2019
B	Helse og velferd	Kommunaldirektør	2	2017 og 2019

Kommune A og kommune B bruker begge KS-medarbeiderundersøkelsen 10 faktor. Kommune A har gjennomført 10 faktor i 2019, mens kommune B i 2017 og 2019. Dette kan påvirke deres

refleksjoner i undersøkelsen, da erfaringen med undersøkelsen ikke er lik. Lederne har fungert i sine stillinger over flere år, unntatt er en av rektor i kommune B, som startet i stillingen i september 2018. Rektor har ikke vært gjennom samme prosessene, som de 7 andre. Virksomhetene innenfor helse i kommune A og B har ulik organisasjonsstruktur.

Kommune A er pr definisjon en tre- 3- nivå kommune. Dvs at det er tre ledere fra kommunedirektør og til virksomhetsleder, men i praksis er det 4 da kommune A har kommunalsjef mellom direktør og virksomhetsleder. Kommunedirektøren er nivå1, direktør nivå 2, kommunalsjef nivå 3 og virksomhetsleder nivå 4.

Kommune B er pr definisjon en to- 2 nivå kommune. Hvis vi tar med rådmannen er det følgende inndeling der rådmannen er nivå 1, direktør nivå 2 og virksomhetsleder nivå 3.

I kommune A har sykehjemmene en virksomhetsleder med delegerte fullmakter fra kommunedirektør. I kommune B er det en leder for alle sykehjem, delt inn i to bydeler. De har de samme delegerte fullmakter som virksomhetsleder i kommune A, mens lederne på sykehjem i kommune B er avdelingsleder uten disse fullmaktene. Derfor er ikke avdelingslederne med i denne undersøkelsen.

Intervjuene undersøker hvordan lederne i kommune A og B som vist i tabell nr 5, arbeider med medarbeiderundersøkelsen fra forberedelsesfasen til evaluering og oppfølging. De fikk to refleksjonsspørsmål til slutt, som gikk spesifikt på organisasjonslæring. Jeg fremstiller resultatene *først for skole og deretter helse i denne rapporten.* Det refereres til skole i kommune A og skole i kommune B, det samme med helse. Viser til vedlegget *Rapportering av basismaterialet* for nærmere dokumentasjon av mine oppsummeringer.

5.3 Oppsummering av den empiriske analyse sammenligninger

Oppsummeringen viser til organisasjonslæringen som har skjedd på ulike nivå, der viktige og interessante ulikheter vektlegges i størst grad. Jeg vil se primært på *ulikheter* mellom virksomhetene og tjenesteområdene i kommunene A og B.

Disse ulikhetene vil danne grunnlaget for drøfting av hypoteser, som primært er av interesse for de uavhengige variablene ledelse, lederstil, organisasjonsstruktur og kultur, der undersøkelsen skal prøve å kartlegge effekten disse kan ha på de avhengige variablene kommunikasjon og organisasjonslæringen. Det vil si at effekten undersøkes ved å studere hvordan kommunikasjon og organisasjonslæring endres og påvirkes når de uavhengige variablene endres.

5.3.1 Sammenligning av skolene i den enkelte kommune og på tvers av kommune A og B

Sammenligning mellom skolene i kommune A

Forberedelsesfasen

- Den ene skolen hadde i forkant av medarbeiderundersøkelsen foretatt en analyse av styrker og svakheter i organisasjonen, som skulle brukes i det videre arbeidet sammen med resultatene.
- Dette hadde ikke den andre skolen foretatt.

Analyse av data

- Ledelsen på skolen gikk først gjennom resultatene i ledergruppen, deretter på det enkelte trinn¹⁰(1.- 4. og 5.- 7.).
- På den andre skolen ble det gjort i arbeidsgruppen, der VO og tillitsvalgte var representerte.
- Den ene skolen brukte glansbilde metodikken (ref. beskrivelse 10 faktor) i personalet for å velge ut faktorer for videre arbeid.
- Den andre skolen bruke ikke denne metodikken.

Konklusjoner som trekkes på bakgrunn av analysen

- På den ene skolen er det ansatte i grupper og deretter i personalet konklusjonene foretas
- På den andre skolen foretas konklusjonen i en arbeidsgruppe¹¹ og ikke i hele personalet

Formidling av ledelsen sine konklusjoner og oppfølging av skolens resultater

- På den ene skolene var det rektor som formidlet og oppsummerte i personalet
- På den andre skolen kommer ikke dette frem

Handlings- og tiltaksplan:

- Den ene skolen setter tiltakene i skolens kvalitetsplan og ser det opp mot andre målene og tiltakene i virksomheten.
- Den andre skolen utarbeidet en kort handlingsplan der det velges faktorer til videre arbeidet. Det samordnes ikke med skolens øvrige kvalitetsplaner.

Endring av praksis:

- Den ene rektoren er veldig bevisst på å skape strukturer, systematiserer og tar utgangspunkt i dette i diskusjonene, og har fokus på de *rydder* for å lære og forbedre.

¹⁰ Barneskolene er delt i to trinn 1.-4. trinn og 5.- 7.trinn ofte med egne avdelingsledere og trinnledere

¹¹ Ledelse, tillitsvalgte og VO

10 faktor skal gjenspeile seg i det leder og organisasjonen holder på med. Rektor er bevisst på utviklings- og læringspotensialet og å passe på at det ikke er for fraksjonert det en skal arbeide med i det kontinuerlige forbedringsarbeidet.

- Den andre skolen er noe vag når dette spørsmålet stilles.

Evaluering og oppfølging

- Den ene rektoren sier *det ikke* er kobling mellom resultatene og tiltakene i sin virksomhet med fokus på forbedring.
- Den andre rektoren, som har sett resultatene i sammenheng med andre resultater og kvalitetsutvikling, sier *at det er en* kobling mellom resultatene og tiltakene.

Sammenligning mellom skolene i kommune B

Forberedelsesfasen:

- En rektor opplever at intensjonen er tydelig.
- Den andre rektoren opplever at intensjonen er vag og passer ikke til skole.
- VO og tillitsvalgte er med i forberedelsesfasen på den ene skolen, men ikke på den andre.

Analyse av data:

- Den ene skolen i kommunen gikk gjennom resultatene i ledergruppen, deretter i pedagogisk utviklingsgruppe¹² og utfordret spesielt avdelingslederen i analysen av sine avdelinger.
- Den andre skolen brukte ikke tid på dette arbeidet, og brukte heller ikke metodikken som følger med 10 faktor.
- Den ene skolen arbeidet videre med analysen i personalet og på trinn, det gjorde ikke den andre skolen.

Handlings- og tiltaksplan:

- Den ene skolen setter tiltakene i skolens kvalitetsplan og ser det opp mot andre målene og tiltakene.
- Den andre skolen utarbeidet en kort handlingsplan.

Er resultatene med i ledersamtalene:

- Den ene skolen sier et det er det. Det nedfelles i en internkontrakt mellom direktør og rektor, der er det mål som rektor skal jobbe mot.

¹² Sammensatt gruppe på skolen der ledelsen sitter sammen med trinnledere (for 1.4 og 5.-7.). De har det strategiske ansvaret for det pedagogiske og faglige utviklingsarbeidet ved skolen.

- Det er ukjent for den andre skolen.

Organisasjonslæring og endring av praksis:

- Den ene rektoren i kommune B ser ikke intensjonen med undersøkelsen, og legger den ikke til grunn for organisasjonslæring.
- Den andre rektoren er bevisst på utviklings- og læringspotensialet og å passe på at det ikke er for fraksjonert det en skal arbeide med i det kontinuerlige forbedringsarbeidet og har det med i skolens kvalitetsplan

Evaluering og oppfølging

- Den ene rektoren mener at det mulig ville blitt fulgt opp hvis resultatene var dårlige over tid og om mulig en større plass i ledersamtalen.
- Den andre rektoren vet ikke noe om det.
- Den ene rektoren sier at det ikke er kobling mellom resultatene og tiltakene i sin virksomhet med fokus på forbedring.
- Den andre rektoren, som har sett resultatene i sammenheng med andre resultater og kvalitetsutvikling, sier at det er en kobling mellom resultatene og tiltakene.

Sammenligning mellom skolene i kommune A og kommune B

Forberedelsesfasen

- *Antall ganger medarbeiderundersøkelsen 10 faktor er gjennomført*
 - o Kommune A i 2019
 - o Kommune B i 2017 og 2019
- *Tid til opplæring for ledere*
 - o I kommune A et 2 timers kurs og i kommune B heldagssamling med professor Linda Lay som har utarbeidet 10 faktor.
- *Deltakere på opplæring i 10 faktor*
 - o Opplæringen i kommune A var rettet mot virksomhetslederne, mens i kommune B var det felles opplæring for direktører og virksomhetsledere.

Oppfølging av resultatene

- En av rektorene i kommune A sa at avdelingslederne har *medansvar* for oppfølgingen, mens rektor på en av skolene i kommune B sa at avdelingslederne har *ansvar* for sine avdelinger.

Krav om utarbeiding av handlingsplanen

- Kommune A sier nei

- Kommune B sier ja

5.3.2 Sammenligning av sykehjem/helse i den enkelte kommune og på tvers av kommune A og B

Sammenligning mellom sykehjem i kommune A

Analyse av data

- Det ene sykehjemmet har årlig 2 seminardager for ansatte, der virksomhetsleder presenterte resultatene, på overordnet nivå, for alle ansatte. Resultatene for hver avdeling ble presentert av avdelingsleder og de jobbet med metodikken i 10 faktor glansbildemetodikken. Ansatte er sentral i analysen og videre prioriteringer.
 - o Dialogen med medarbeiderne om resultatene, *skal være* et fast punkt på avdelingsmøter gjennom hele året
- Det andre sykehjemmet analyserer på ledernivå i samarbeid med VO og tillitsvalgte. De har dialog om resultatene, men det var *litt vanskelig* da resultatene var forskjellige på de ulike avdelingene.

Konklusjoner som trekkes på bakgrunn av analysen

- Den ene lederen sier at ledelsen og ansatte trekker konklusjoner sammen. Det skjer i avdelingsmøtene ved sykehjemmet, og styrer er tett på avdelingene.
- Den andre sier at konklusjoner, der oppfølging av resultater er sentralt, gjøres etter seminardagene i mai på avdelingsnivå.

Oppfølging av sykehjemmenes resultater

- Den ene styreren er ikke tydelig på oppfølgingen
- Den andre styreren sier at avdelingene skal jobbe med dette i avdelingsmøtene hver 3. uke. Styrer sier også at dette burde vært bedre fulgt opp av øverste leder- her styrer.

Handlings- og tiltaksplan

- Den ene styreren sier at de ser på resultater fra andre undersøkelser og lager en helhetlig handlingsplan. Vider er det tema i sykehjemmets kvalitetsutvalg: der lege, ledelse, en sykepleier fra hver avdeling er medlemmer.
- Den andre styreren i kommune A utarbeider handling og tiltaksplan etter seminaret i mai avdelingsvis. Fokus er på de områdene de velger å jobbe videre med tatt fra faktorene i undersøkelsen.

Organisasjonslæring og endring av praksis

- En av styrerne *har ledersamtaler* med kommunalsjef der resultatene er sentralt

- Den andre styreren *har ikke* hatt ledersamtale med dette team.
- Kommunalsjef er opptatt av å følge opp kvaliteten på arbeidet, sier den ene styreren, mens det er ukjent for den andre styreren.
- En av styrerne følger opp de forbedringspunktene og tiltakene som settes for virksomhetene gjennom avdelingsledermøter. Avdelingsledere, etterspør og holder tak i dette arbeidet.
- Den andre styreren har det i en to- års plan, men har ikke fulgt godt nok opp.

Evaluering og oppfølging

- Den ene styreren sier at det er avtale og enighet om oppfølging videre. Graden av oppfølging kommer an på alvorlighetsgraden i punktene som er avtalt. Generelt skal virksomhetsleder ordne opp selv og viser til delegert fullmakt. Det er god kommunikasjon med ledelse i stab
- Styrer i samme kommune sier at en ikke kommer til enighet, da det ikke er i ledersamtalen.

Er resultatene med i ledersamtalen med kommunalsjef

- En av styrerne sier at resultatene fra medarbeiderundersøkelsen er med i ledersamtalen mellom /kommunalsjef og virksomhetsleder. Kommunalsjef fanger opp resultatene i store trekk, og ser på tendenser.
- Den andre styreren i samme kommune kjenner ikke til om dette er med i ledersamtalen.

Sammenligning mellom virksomhetene helse i kommune B

Organisasjonslæring og endring av praksis

- Virksomhetsleder sier at eget kvalitetsutviklingssystem brukes i større grad for forbedring og utvikling enn resultatene på medarbeiderundersøkelsen.
- Den ene virksomhetslederen er ikke veldig opptatt anonyme undersøkelser, og viser til at *medarbeidersamtalene* brukes mer i arbeidet med organisasjonslæring.
- Den andre virksomhetslederen i kommune B mener at medarbeiderundersøkelsen og intensjonen gir innspill til leder. Det medfører at leder tenker på de faktorene som velges og at de er betydningsfulle i arbeidet. Det gir retning på at en reflektere bedre.

Sammenligning mellom sykehjem/virksomhet i kommune A og B

Antall ganger gjennomført

- Kommune A i 2019
- Kommune B i 2017 og 2019

Kommune B har også dedikerte HR rådgivere, gir støtte og råd i forberedelsesfasen. Det har ikke styrerne i kommune A.

Tid til opplæring

- I kommune A et par timers kurs og i kommune B heldagssamling

Deltakelse på opplæring i 10 faktor

- Opplæringen i kommune A var rettet mot virksomhetslederne, mens i kommune B var det felles opplæring for direktører og virksomhetsledere.

Ledersamtale virksomhetsleder direktør

- Systematisk i kommune B
 - o Utviklingssamtale rådgivere og ledelse ved virksomheten- ledersamtale direktør/virksomhetsleder og forpliktende internkontrakt.
- Sporadisk i kommune A
 - o Mulig oppfølging i ledersamtalen for noen styrere.

5.3.3 Sammenligning mellom kommune A og B på tvers av virksomhetsnivå helse og skole

Gjennomføring, oppfølging og evaluering er har store ulikheter mellom skole og helse på følgende områder som gir størst utslag:

Systematikk og struktur på prosessen og fasene

- Hvordan virksomhetsleder «rigger» og forbereder virksomhetene og medarbeiderne på hva som skal skje er ulikt i kommune A og kommune B

Ledersamtalen og metode for dialog mellom virksomhetsledere og direktører helse og skole

- De er systematisk i kommune B der det er utformet en metodikk, og denne metoden brukes gjennomgående i både helse og skole
 - o Utviklingssamtale på skolenivå mellom rådgivere, ledelse og tillitsvalgte ved virksomhetene, videre ledersamtale mellom direktør/virksomhetsleder og det skal kunne ut i en forpliktende internkontrakt med krav om oppfølging fra begge parter.
- Dette er sporadisk i kommune A
 - o Mulig oppfølging i ledersamtalen for noen styrere og ikke rektorer.

Kompetanseheving: felles opplæring direktør og virksomhetsleder

- I kommune A et par timers kurs og i kommune B heldagssamling med utvikler av verktøyet
- Opplæringen i kommune A var rettet mot virksomhetslederne, mens i kommune B var det felles opplæring for direktører og virksomhetsledere

5.3.5 Sammenligning mellom kommune A og B på direktørnivå skole

Sammenligning mellom direktørnivå skole i kommune A og B

Forberedelse

- Direktør og kommunalsjef i kommune A har ikke vært på opplæringen
- Direktør i kommune B deltok på dagskurs sammen med rektorene
- Direktør i kommune B sier eksplisitt at det er en viktig undersøkelse for direktøren

Analyse av data

- Direktør i kommune A sier at en presentasjon av resultatene blir gitt, arbeid videre skissert og overgripende problemstillinger blir presentert for ledere på slik at de skal få en overblikk over resultatene. Dette for å vite hva tjenestoområde har av styrker og svakheter som er identifisert når resultatene foreligger.
- Kommunalsjefen i kommune A har hatt dialog med rektorene om at det er viktig å arbeide med prosesser og bruk av resultatene i virksomhetene. På rektormøtene ble de aggregerte resultatene presentert.
- Direktøren i kommune B har dialog med rektorer om analysen av resultatene. Først i utviklingssamtalen som rådgiverne har med alle skolene, ledersamtalen som kommunaldirektør har med rektorene og resultatvurderingen som kommunen har samlet for hver virksomhet og igjen inn i internkontrakt.

Konklusjoner

- Direktør og kommunalsjef sier at HR trekker konklusjoner i kommune A
- Rektor må ta konklusjoner med i det kontinuerlige arbeide i den enkelte virksomhet og jobbe med sine resultater.
- Direktør i kommune B velger selv en faktor i sin konklusjon som tas med i samtalene med rektorene. *Konklusjoner som trekkes- tas i utviklingssamtalen sammen med rådgivere. Hva er bra? Hva kan bli bedre? Deretter i ledersamtalen mellom meg som direktør og rektor.*

Handlings- og tiltaksplan

- Direktør og kommunalsjef i kommune A etterspør ikke en handlings- og tiltaksplan fra rektorene.
- Direktør i kommune B krever en handlingsplan og den skal arkiveres. Det sjekkes at det er utført av en rådgiver i direktøren sin stab.

Organisasjonslæring og endring av praksis

- Direktør i kommune A sier at å jobbe med forbedringspunktene og tiltakene som settes for virksomhetene er svært viktig. Det er en krevende lederoppgave å følge opp og støtte virksomhetene. Direktør kommer ikke inn på hvordan dette kan gjøres.

- Kommunalsjef i kommune A mener at det er en svak sammenheng med tanke på evne og vilje til å endre praksis. Vi følger ikke rektorene og skolene med tanke på endringskapasitet.
- Direktør i kommune B bruker kommunen sitt kvalitetssikringssystem¹³ med årlige sykluser for oppfølging og er tett på rektorene i forventning om endring av praksis.

Evaluering og oppfølging

- Direktør og kommunalsjef i kommune A sier at undersøkelsen går inn i den helhetlige virksomhetsstyringen i kommunen. Det er en kilde for å følge opp hvor det fungerer/ikke fungerer. Det er en temperatur måler.
- Det er oppfølgingsprosesser der skoler er identifisert og som trenger den type oppfølging knyttet til medarbeiderundersøkelsen, gitt at det er dårlig score over tid.
- Direktør i kommune B viser til *Tett på strategien*¹⁴, som er et prinsipp i kommune B der tett på viser til god samhandling og ledelse mellom kommunaldirektør og virksomhetsleder her rektor.

5.3.6 Sammenligning mellom kommune A og B på direktørnivå helse

Sammenligning mellom direktørnivå helse i kommune A og B

Analyse av data

- Direktør i kommune A sa at resultatene ble tatt opp og det var en gjennomgang på overordnet nivå med kommunedirektøren sin ledergruppe for alle tjenesteområdene.
- Kommunalsjef i samme kommune sier at ledergruppen helse og velferd går gjennom resultatene med direktør. Det ble brukt tid på analyse av resultatene.
- I kommune B sier direktøren at denne analysen skjer i virksomhetene.

Konklusjoner

- Direktør i kommune A sier at formidling til virksomhetene er at hvis det er «røde» lys så tar vi det opp med virksomhetene. Forholder seg primært i linjen.
- Direktør i kommune B sier at konkludering og oppfølging er i de nevnte interne kontraktene. Det lages et forslag til virksomhetsleder om tiltak som det kan jobbes med, basert på konklusjonene.

Evaluering og oppfølging

- Direktør og kommunalsjef i kommune A sier at det opprettes prosjekter rundt virksomhetene hvis styringen og arbeidet ikke er bra nok.

¹³ Kvalitetssystem er utviklingssamtale, ledersamtale og internkontrakt mellom direktør og virksomhetsleder

¹⁴ Som fotnote 19

- Direktør i kommune B sier det er systematisk i kommune B der det er utformet en *metodikk*, og denne metoden brukes gjennomgående i både helse og skole:
 - o Utviklingssamtale på skolenivå mellom rådgivere, ledelse og tillitsvalgte ved virksomhetene, videre ledersamtale mellom direktør/virksomhetsleder og det skal kunne ut i en forpliktende internkontrakt¹⁵ med krav om oppfølging fra begge parter.

5.3.7 Sammenligning mellom kommune A og B på tvers av direktør- og virksomhetsnivå helse og skole

Gjennomføring, oppfølging og evaluering er har store likheter mellom skole og helse på følgende områder som gir størst utslag:

Systematikk og struktur på prosessen og fasene

- Hvordan direktør og kommunalsjef «rigger» og forbereder virksomhetene og medarbeiderne på hva som skal skje er ulik i kommune A og kommune B

Ledersamtalen og metode for dialog mellom virksomhetsledere og direktører helse og skole

- De er systematisk i kommune B der det er utformet en metodikk, og denne metoden brukes gjennomgående i både helse og skole
 - o Utviklingssamtale på skolenivå mellom rådgivere, ledelse og tillitsvalgte ved virksomhetene, videre ledersamtale mellom direktør/virksomhetsleder og det skal kunne ut i en forpliktende internkontrakt med krav om oppfølging fra begge parter.
- Dette er sporadisk i kommune A
 - o Mulig oppfølging i ledersamtalen for noen styrere ved sykehjemmene og ikke rektorer.

Kompetanseheving: felles opplæring direktør og virksomhetsleder

- I kommune A et par timers kurs og i kommune B heldagssamling med utvikler av verktøyet
- Opplæringen i kommune A var rettet mot virksomhetslederne, mens i kommune B var det felles opplæring for direktører og virksomhetsledere

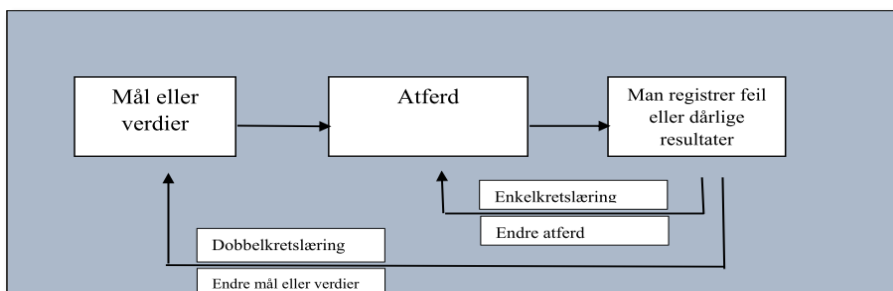
5.4 Vurdering av organisasjonslæring i kommune A og kommune B

Jeg vil avslutte kapittel 5 med å oppsummere i et organisasjonslæringsperspektiv.

Organisasjonslæringen ligger i prosessen i gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen - fra forberedelse til handling. I kapittel 3 viser jeg til læringsteorien, som Chris Argyris har utviklet enkel – og dobbelkretslæring. Læringsteorien sier noe om hva som får oss til å stille spørsmål ved

¹⁵ Skriftlig avtale mellom direktør og virksomhetsleder med mål for forbedringer

hva man egentlig lærer og hvordan man egentlig endrer praksis. Det er da sentralt at det ikke bare er *hvordan* vi skal gjøre ting bedre, men også *hvorfor* skal man gjøre ting bedre? Dette skyver fokus fra at man er opptatt av hvordan man gjør ting bedre, til å stille spørsmål med målene og vurderer alt på nytt. Jeg bruker her de norske begrepen *enkel-* og *dobbelkretslæring* som vist i figur nr 9.. (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 359-361)



Figur nr.9 Enkelkretslæring og dobbelkretslæring (Jacobsen og Thorsvik, 2016,s.360)

Den største forskjellen mellom dobbel- og enkelkretslæring er viljen til å stille spørsmål ved de mål og verdier som man setter seg, gjerne gjennom åpen diskusjon med andre. Tabell nr 1 nedenfor viser læringsfokus og effekt ved enkelkrets-læring, dobbelkrets-læring og deuteron-læring.

Tabell nr. 1: Intensjon, læringsfokus og effekt (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 359-361)

Intensjon	Læringsfokus	Effekt
Følge reglene/kontroll <i>Argyris: hvordan-læring</i>	<i>Single- loop learning</i> Virksomhetsleder iverksetter tiltak eller fordeler oppgavene i en organisasjon.	Løse utfordringene med problemene som har oppstått. Den egentlige årsaken til problemet er ignorert.
Refleksjon og kompleksitet <i>Argyris: hvorfor -læring</i>	<i>Double – loop learning</i> De styrende variablene undersøkes og forandres og etter det handlingene.	Kan derfor bidra til en virksomhetsendring, så som mer kommunikasjon. Refleksjon rundt årsaken til problemene.
Å lære å lære	<i>Deutero- learning</i> Lærer å lære ved å reflektere hvordan vi lærte første gang.	Erfaringslæring gjennom refleksjon

I mine funn vil jeg prøve å finne hvor mye læring det har skjedd på de læringsnivåene L1 på virksomhetsnivå, L2 på direktørnivå og L3 læring som inngår i kommunikasjonen mellom L1 og L2 i kommune A og B.

5.4.1 Kommunikasjonen mellom direktør og virksomhet

Undersøkelsen viser at det er ulik styrke i dialogen eller kommunikasjon mellom direktør og virksomhetsnivå i kommune A og kommune B.

I kommune A viser mine funn at det er stor grad av *enkelkretslæring* innenfor helse og skole på direktørnivå. Det er mest fokus på hvordan læring, og det er igjen tiltak som preger læringen.

I enkelkretslæring er det stor grad av kontroll, og det er mest fokus på hvordan virksomhetslederne skal eller gjennomfører fasene i prosessen medarbeiderundersøkelsen. I min undersøkelse er det flest funn som viser dette. Det er 1 / 4 virksomhetsledere i kommune A som sier at det er avtale og enighet om oppfølging videre, og at det er en dialog med kommunalsjefene helse og skole om resultatene. Direktør helse i kommune A sier at formidling til virksomhetene er at hvis det er «*røde*» lys så tar vi det opp med virksomhetene og direktør forholder seg primært i linjen. Jeg antar at det betyr at hvis det er veldig dårlige resultater over tid så vil det generer en aktivitet fra direktørnivå til virksomhetsnivå.

Dette støttes av den ene styreren i kommune A, som sier at det er avtale og enighet om oppfølging videre. Der graden av oppfølging kommer an på alvorlighetsgraden i punktene som er avtalt. Generelt skal virksomhetsleder ordne opp selv og styrer viser til delegert fullmakt. Kommunalsjef skole i kommune A har hatt dialog om at det er viktig å arbeide med prosesser og bruk av resultatene i virksomhetene overfor rektorene.

Effekten blir da å løse de utfordringene som har oppstått, og direktørnivået ser til at dette blir gjort.

Min analyse viser at det er en svak dialog mellom ledernivåene L1 og L2 i kommune A.

Direktør helse og velferd sier at formidlingen til virksomhetene, når det gjelder L2 sine konklusjoner, er hvis det er *røde lys*, da tar de det opp med virksomhetene. Det vil si at det er informasjon om eller en kontroll fra L2 nivå til L1 nivå. Samhandlingen har liten eller ingen preg av felles refleksjon og analyse, og det kommer ikke frem at erfaringslæring er vektlagt.

Det samme skjer på direktørnivå skole, der det vises til at kommunalsjef skole har hatt dialog om *at det er viktig å arbeide med prosesser* og bruk av resultater i virksomhetene. Direktørnivået L2 inkluderer ikke i stor grad seg selv i disse prosessen. Kommunalsjef skole sier videre at når det gjelder endring av praksis, så *følger ikke* direktørnivå rektorene og skolen med tanke på endringskapasitet. Direktør sier at kommunalsjef skole er sitat: *påpasser og monitorer*. Direktøren mente at en kommunalsjef skulle se til at virksomhetene gjennomførte og fulgte opp resultatene i medarbeiderundersøkelsen, det var en *påpasser* og en som *monitorer*.

I min analyse finner jeg at direktørnivå i kommune A skole ikke har nevneverdig dialog om endringskompetansen i og med virksomhetene og at det er mangler i dialogen om denne

kompetansen er god nok. Det begrunner jeg meg at de i stor grad og eksplisitt vektlegger å se til virksomhetene følger opp gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen.

I analysen av data er det på direktørnivå stor grad av fokus på styrker og svakheter, ikke hva de gjør i samhandling med rektorene knyttet til analysen og konklusjonen.

Rektor må ta konklusjoner med i det kontinuerlige arbeide i den enkelte virksomhet og jobbe med sine resultater, sier kommunalsjef skole.

Dette er mest å regne som enkelkretslæring, da direktørnivået ikke stiller spørsmål om mål virksomhetene setter seg gjennom åpen kommunikasjon med rektorene. Det vil forekomme lite eller ingen læring i denne svake kommunikasjonen mellom L1 og L2.

Derimot sier direktør skole at hun ville *rigget* det annerledes i dag enn hun gjorde i 2019, og ser på medarbeiderundersøkelsen som et utviklingsverktøy for endring. Her har det skjedd en *læring på L2, der refleksjon rundt årsakene* til problemene med å følge opp *virksomhetene* har vært foretatt, og det er en ansats til dobbelkrets-læring.

I kommune B er styrken på dialogen mellom direktørnivå og virksomhetsleder sterkere. I min analyse kommer det frem at i forberedelsesfasen deltok direktører og virksomhetsledere på samme opplæring samme dag. Allerede i forberedelsesfasen tegner det seg en interaksjon mellom direktør og virksomhetsnivå. Videre sier direktør skole eksplisitt at *undersøkelsen er viktig* for han.

Direktør skole har *dialog med rektorer om analysen* av resultatene. Først i utviklingssamtalen som rådgiverne har med alle skolene, ledersamtalen som kommunaldirektør har med rektorene og resultatvurderingen som kommunen har samlet for hver virksomhet og igjen inn i internkontrakt. Dette viser at det er en interaksjon *i form av dialog mellom direktør og rektor* gjennom flere faser i prosessen.

Videre når det trekkes konklusjoner velger direktøren selv en faktor i sin konklusjon som tas med *i samtalene med rektorene. Konklusjoner som trekkes* tas med i utviklingssamtalen mellom skolen og rådgivere fra direktør skole. *Hva er bra? Hva kan bli bedre?* Deretter i ledersamtalen. Læringen som foregår i dialogen er dobbekretslæring, der det er fokus på hvorfor -læring refleksjon for å undersøke og forandre. Direktør og rektor stiller seg spørsmål sammen gjennom refleksjon og åpen diskusjon, som er en forutsetning for dobbelkretslæring.

Tett på strategien, er et prinsipp i kommune B der tett på viser til at direktør og virksomhetsleder har avklart i forkant hvordan de skal samhandle gjennom prosessen og oppfølging av resultatene videre. I tillegg er det en metodikk som skaper et system og struktur for dialog mellom L1 og L2, og som skal følges når resultatene foreligger. Begge parter har ansvaret for denne samhandlingen, og den er forpliktende. I neste avsnitt illustreres denne metodikken.

Det er en sterk dialog mellom direktør og virksomhetsleder i kommune B både innenfor helse og skole. Jeg kan ikke vise til funn i min undersøkelse på at det er stor grad av deuterolæring tilsted, men vil nok si at ansats til deuterolæring i noen tilfeller. Det lærers gjennom erfaringer og refleksjoner- kommunikasjonen medfører å *lære og lære* i et organisatorisk perspektiv.

De samme funnene er det innenfor helse i kommune B, der de samme prosessene og aksjonen som *tett på strategien, konklusjoner som trekkes og dialog* om resultater mellom direktør og virksomhetsleder fremheves. Det er et system og en struktur, som bidrar til felles forståelse for prosessene og *skaper en dialog som er sterk gjennom alle fasene*.

Systemet og strukturen er den nevnte metodikken, som skal benyttes i oppfølging av alle kartlegginger i kommune B. Det kan i tillegg være brukerundersøkelser sykehjem og elevundersøkelser skole. Rådgiverne til direktør i det aktuelle tjenestoområde – her skole og helse- har utviklingssamtale med virksomhetslederne, representanter fra ansatte og brukere. I denne samtalen er det en gjennomgang som er dialogpreget av resultater. Den neste aktiviteten er utviklingssamtalen, der direktør og virksomhetsleder går gjennom blant annet resultater der medarbeiderundersøkelsen er med. Utviklingssamtalen skal ende i en internkontrakt, der mål settes og dato for oppfølging bestemmes.

Styrken på dialogen eller kommunikasjonen medfører dobbelkretslæring og dertil organisasjonslæring Medarbeiderundersøkelsen trigger *for* økt vertikal kommunikasjon mellom direktør- og virksomhetsnivå i kommune B.

5.4.3 Vesentlig og interessant ulikhet i læring mellom kommune A og B på direktørnivå

I min analyse har jeg spesielt vektlagt tre – 3- vesentlige ulikheter i læringen mellom kommune A og B på direktørnivå:

Organisasjonens kompetanse til å reflektere rundt resultatene og årsaken til resultatene

System for gjennomføring og struktur på fasene i 10 faktor medfører forutsigbarhet, og vil i større grad styrke samhandlingen mellom læringsnivå L1 og L2. Dette igjen påvirker styrken i kommunikasjonen mellom L1 og L2 og medfører læring L3. Virkemidlet for å styrke dialogen er i kommune B et system for oppfølging mellom direktør og virksomhetsleder referert til som *Tett på strategien*. Direktør og virksomhetsleder har i stor grad samhandling gjennom alle fasene, da det foreligger en strategi for det. Det går videre til en utviklingssamtale som danner grunnlag for ledersamtalen og som munner ut i en internkontrakt, som skal følges opp. Systemene muliggjør å styrke organisasjonens evne til refleksjon og erfaringslæring. Styrken i kommunikasjonen mellom L1 og L2 medfører refleksjon, eller dobbelkretslæring hvorfor -læring.

Organisasjonens kunnskap om verktøyet og verktøyets intensjon på direktør- og virksomhetsnivå

Gjennom felles opplæring får lederne en felles forståelse for intensjonen med og kunnskap om verktøyet medarbeiderundersøkelsen. *Opplæringa bærer preg av refleksjon og avklaringer* i bruk av verktøyet. Referansegrunnlaget er likt, og arbeidet i de ulike fasene er tydeliggjorte. Dette medfører i større grad dobbelkrets læring, der refleksjon og årsaksforklaring kan gi en ønsket effekt som mer kommunikasjon mellom direktør og virksomhetsleder.

Det er også signifikant, og kan på virke organisasjonslæringen, at 10 faktor er gjennomført i 2017 og 2019 i kommune B, mens kun i 2019 i kommune A. I tillegg tok direktørnivå i kommune A og fremhevet at en mulig faktor for at oppfølgingen fra direktørnivå til virksomhetsnivå ikke var etter intensjonen, var på grunn av kommunesammenslåing og arbeidet med ny modell for toppladelsen i kommune A.

Direktørnivå sitt kjennskap til virksomhetenes endringskompetanse og kunnskap om å arbeide med forbedringer

Den ene rektoren i kommune B er bevisst på *utviklings- og læringspotensialet*, og å passe på at det ikke er for fraksjonert det en skal arbeide med i det *kontinuerlige forbedringsarbeidet* og har det med i *skolens kvalitetsplan*. Dette er et gjennomgående trekk i virksomhetene både i helse og skole i kommune B, som en kun finner i en virksomhet i kommune A, ved en av skolene. Direktør helse og skole i kommune B bruker kommunen sitt kvalitetssikringssystem med *årlige sykluser for oppfølging og er tett på rektorene og virksomhetslederne i forventning om endring av praksis*. Dette styrker kommunikasjonen mellom på L1 og L2, og medfører læring L3. Dette er nevnt over som metodikken knyttet til system og struktur fra utviklingssamtale, ledersamtale og internkontrakt.

I min analyse er det ikke funn i kommune A, som tyder på at det er utarbeidet en egen struktur og metode for oppfølging av virksomhetene der fokuset er endring av praksis.

5.4.4 Vesentlig og interessant ulikhet i læring mellom kommune A og B på tvers av virksomhetstype helse og skole

I analysen vektlegges ulikheter på tvers av helse og skole og uavhengig av om de er tilhørende i kommune A og B. Det er særlige trekk som går igjen og som er virksomhetsstyrte jeg vil analysere.

Ulikhet i arbeidstid, arbeidsforhold og etnisk mangfold i helse og skole

Det er vesentlige ulikheter i arbeidstid og arbeidsforhold i helse i skole. I skole har de fleste ansatte mellom 80- 100 % stilling. I skolen har de en arbeidstid som i hovedsak medfører tilstedeværelse

for alle ansatte, både undervisningspersonalet, ledelse og andre ansatte mellom kl. 0800 og 1500 i ukedagene.

I helse er dette anderledes da det er vesentlig flere som har reduserte stillinger, det er tre delt turnus¹⁶ og arbeidstiden er da fordelt på døgndrift. De reduserte stillingen medfører at det er utfordrende å få samlet alle ansatte for sykehjemmene. Styrer i sykehjemmene sier at det er flere som har *små stillinger*, og det medfører utfordringer i alle fasene i medarbeiderundersøkelse. I tillegg er det en del med små stillinger, mindre enn 30 %, og de skal ikke gjennomføre denne undersøkelsen.

I medarbeiderundersøkelsen var svarprosenten i skole, i begge kommuner, ca 80 %, mens i helse er det variabelt fra kommune B med 56,5 % til kommune A med 76 %. Det var spesielt høyt i kommune A dette året jfr. HR sin informasjon. Styrere i begge sier gjennomføringen kan være en utfordring. Det må legges til rette når de er på jobb, da de må gjøre det i arbeidstiden. Tilrettelegging skjer i pauser, med PCer på vaktrommene, og utfordringene er de samme i begge kommunene i helse. Dette kan ha påvirkning på læringen i organisasjonen, både med tanke på eierforholdet til resultatene og tid til refleksjon og analyse eller dobbelkretslæringen.

I skole legges det til rette for refleksjon og drøftinger i skolens avsatt ukentlige tid til pedagogisk utvikling. Dette er dobbelkretslæring, der refleksjoner er sentralt for forbedring og endring. Det skjer i hovedsak i tiden kalt pedagogisk utviklingstid, da de aller fleste er samlet. Det er ukentlig tid til å arbeide med utvikling og forbedring. Rektorene i begge kommuner sier at det er brukt tid på analyse i personalet og formidling av konklusjoner, og viser til bruk av den pedagogiske utviklingstiden. Rektorene fremhever at de har fokus på læring og læringsfelleskap i personalet. Rektorene sier at de har fokus på å lære og lære for sine ansatte, og det er ansatts opp mot deuterio læring. De ser resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i større grad opp mot andre resultater og utviklingsområder i virksomheten.

Mine funn viser at arbeidet med organisasjonslæring er sterkere tilstede i skole enn i helse, da det der er sporadisk og mer knyttet til avdelingsmøter i helse. Virksomhetslederne i helse sier at de i liten grad jobber felles med resultatene da det alltid må være *noen på jobb*. Derfor er arbeidet i hovedsak lagt på avdelingsnivå, og kan medføre utfordringer med tanke på de kontinuerlige forbedringsarbeidet for hele virksomheten. Styrerne sier at det er avdelingslederen som har det daglige ansvaret for oppfølging av resultatene, og at de skal arbeide med oppfølging og læring i sine avdelinger. *Sitat virksomhetsledere: Vi sjekker ut at det jobbes med arbeidsmiljø og arbeidsforhold i avdelingene. Dette skjer i møter med avdelingslederne.*

¹⁶ Tre- delt turnus dag, aften og natt gjennom hele uken

Analysen er at i helse skjer læringen i større grad på virksomhetsnivå i ledergruppen, da det er utfordrende å samle alle ansatte. Virksomhetsleder helse viser til at fagledere og avdelingsledere i sykehjem møtes hver måned og ser på forbedringsområder. Det gjør de ved at det lages prosedyrer og planer for oppfølging. Det er statusamtaler med avdelingsleder, og de følger opp de forbedringsområdene som er satt i handlingsplanene i avledningene. I tillegg følger leder opp kontinuerlig via ledersamtalene. Mine funn og analyse viser at læring i helse, der arbeidstid og arbeidsforhold legges til grunn, bærer preg av enkelkretslæring. Da det iverksettes tiltak og ansvar, som igjen fordeles i organisasjonen. Læringseffekten er at utfordringene løses, men at mulige problemer ikke analyseres og reflekteres over i større grad.

Det er også et større etnisk mangfold blant ansatte i helse enn i skole, som kan medføre språklige utfordringer. To av virksomhetene innenfor helse har opp mot 50 % ikke etniske norske medarbeidere og flere har reduserte stillinger. Styrerne sier at dette er en viktig faktor for arbeidet i alle fasene. Dette er ikke tilstede i skole. I et organisasjonslæringsperspektiv er begrepsforståelse og god språkforståelse en sentral forutsetning. Refleksjon, analyse og dialog, som ligger til grunn for både enkel- og dobbelkretslæring krever denne språkforståelsen.

5.5 Oppsummert analysen av funn

Det er særlige viktige moment, eller faktorer, som tas med i oppsummeringen av analysen av funn på direktør og virksomhetsnivå. Funnene og analysen er knyttet til fasene i medarbeiderundersøkelsen, der fasene i undersøkelsen er beskrivende for forskningsspørsmålene i intervjuene og viser til *organisasjonslæringen* på tvers av kommuner og virksomhetstype. Dette er skissert i tabellen under.

Tabell nr 6 Kort beskrivelse av funn om organisasjonslæring på tvers av kommune og virksomhetstype

Forberedelse	
Grad av involvering direktør og virksomhetsleder og kunnskap og kjennskap til verktøyet.	
Kommunikasjon direktør og virksomhetsleder	<p>L2 og L1 i kommune B stiller seg spørsmål, sammen, gjennom refleksjon og åpen diskusjon, som er en forutsetning for <i>dobbelkretslæring</i>.</p> <p>Det er en sterk dialog mellom L2 og L1 i kommune B både innenfor helse og skole. Det læres gjennom erfaringer og refleksjoner- kommunikasjonen medfører å <i>lære å lære</i> i et organisatorisk perspektiv. Det er ansats til <i>deutero-læring- L3-</i> i flere faser.</p> <p>Det er stor grad av <i>enkelkretslæring</i> innenfor helse og skole mellom L2 og L1 i kommune A. Det er mest fokus på hvordan læring, og det er igjen tiltak som preger læringen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - I enkelkretslæring er det stor grad av kontroll, og det er mest fokus på hvordan virksomhetslederne skal eller gjennomfører fasene i prosessen medarbeiderundersøkelsen. Det brukes begrep som påpasser og monitorer ING. - Effekten blir da å løse de utfordringene som har oppstått i virksomhetene med tiltak, og direktørnivået ser til at dette blir gjort. Det er <i>enkelkretslæring</i>. <p>Styrken i dialogen eller kommunikasjonen medfører <i>dobbelkretslæring</i> og dertil organisasjonslæring Medarbeiderundersøkelsen trigger for økt vertikal kommunikasjon mellom L 1 og L2 i helse og skole i kommune B.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Systemet og strukturen</i> er den nevnte metodikken, som skal benyttes i oppfølging av alle kartlegginger i kommune B, dialogen mellom L2 og L1 følger fasene fra utviklingssamlate, ledersamtale og internkontrakt. Dette kan også sees på i en kontroll perspektiv, men er en ansats opp mot <i>dobbel-kretslæring</i> .
Organisasjons kunnskap om verktøyet og verktøyets intensjon	<p>Gjennom <i>felles opplæring</i> får L1 og L2 en felles forståelse for intensjonen med og kunnskap om verktøyet medarbeiderundersøkelsen. <i>Opplæringa bærer preg av refleksjon og avklaringer</i> i bruk av verktøyet. Referansegrunnlaget er likt , og arbeidet i de ulike fasene er tydeliggjorte. Dette medfører i større <i>grad dobbelkrets læring</i>, der refleksjon og årsaksforklaring kan gi en ønsket effekt som mer kommunikasjon mellom L2 og L1.</p> <p>Direktør skole i kommune A sier at hun ville <i>rigget</i> det annerledes i dag enn hun gjorde i 2019, og ser på medarbeiderundersøkelsen som et utviklingsverktøy for endring.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dette er læring på L2, der refleksjon rundt årsakene til problemene med å følge opp <i>virksomhetene</i> har vært foretatt, og det er en ansats til <i>dobbelkretslæring</i>. <p>Det er også signifikant, og kan på virke organisasjonslæringen, at 10 faktor er gjennomført i 2017 og 2019 i kommune B, mens kun i 2019 i kommune A. Læringsutbytte kan være større ved 2. gangs gjennomføring.</p>
Analyse av data	
Hvor og hvordan skjer analysen?	
Konklusjoner	
Funksjoner som er involverte, konkludering av hvem som følger opp virksomhetene.	

<p>Organisasjonens kompetanse til å reflektere rundt resultatene og årsaken til resultatene</p>	<p>L2 helse i kommune A sier at formidling til virksomhetene er at hvis det er «<i>røde</i>» lys så tar vi det opp med virksomhetene og direktør forholder seg primært i linjen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det vil si at det tenderer til kontroll fra L2 nivå til L1 nivå. Samhandlingen har liten <i>eller ingen</i> preg av felles <i>refleksjon og analyse</i>, og det kommer ikke frem at erfaringslæring er vektlagt. - I analysen av data er det på direktornivå stor grad av fokus på styrker og svakheter, ikke hva de gjør i samhandling med rektorene knyttet til analysen og konklusjonen. Dette er i beste fall <i>enkelkretslæring</i>. <p>L2 og L1 i kommune B helse og skole har i stor grad samhandling gjennom alle fasene, da det foreligger en strategi for det. Og medfører forutsigbarhet – men samtidig utfører L2 en stor grad av kontroller overfor virksomhetene.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det går videre til en utviklingssamtale som danner grunnlag for ledersamtalen og som munnar ut i en internkontrakt, som skal følges opp. - Systemene muliggjør å styrke organisasjonens evne til refleksjon og erfaringslæring. Styrken i kommunikasjonen mellom L1 og L2 medfører mulig refleksjon, eller <i>enkelkretslæring</i> om mulig <i>dobbelkretslæring hvorfor -læring</i>. <p>Utvikling og forbedring Intensjonen med og resultatene av medarbeiderundersøkelsen gir den innspill til leder og vilje til å endre praksis?</p>
<p>Direktornivå sitt kjennskap til virksomhetenes endringskompetanse og kunnskap om å arbeide med forbedringer</p>	<p>I min analyse finner jeg at L2 i kommune A ikke har nevneverdig dialog eller kunnskap om endringskompetansen eller analysen av resultatene på L1 nivå. Det er mangler i dialogen om denne kompetansen er god nok.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dette er mest å regne som <i>enkelkretslæring</i>, da L2 ikke stiller spørsmål om mål virksomhetene setter seg gjennom åpen kommunikasjon med rektorene knyttet til resultatene. <p>Når det trekkes konklusjoner i kommune B velger L2 selv en faktor i sin konklusjon som tas med i <i>samtalene med rektorene</i>. <i>Konklusjoner som trekkes</i> tas med i utviklingssamtalen mellom skolen og rådgivere fra direktør skole. Hva er bra? Hva kan bli bedre? Deretter i ledersamtalen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Læringen som foregår i dialogen er <i>dobbelkretslæring</i>, der det er fokus på <i>hvorfor -læring refleksjon</i> for å undersøke og forandre. L2 og L1 stiller seg spørsmål sammen gjennom refleksjon og åpen diskusjon, som er en forutsetning for <i>dobbelkretslæring</i>. <p>Det kontinuerlige forbedringsarbeidet er viktig. Dette er et gjennomgående trekk i virksomhetene både i helse og skole i kommune B, som en kun finner i en virksomhet i kommune A, ved en av skolene.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L2 nevner de årlige sykluser for oppfølging og er tett på L1 i forventning om endring av praksis. Dette styrker kommunikasjonen mellom på L1 og L2, og medfører læring L3. Kontroll perspektivet synes tydelig i kommune B.

<p>Ulikhet i arbeidstid, arbeidsforhold og etnisk mangfold i helse og skole</p>	<p>Ulikheter i arbeidstid, arbeidsforhold og etnisk mangfold i skole og helse kan ha påvirkning på læringen i organisasjonen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eierforholdet til resultatene og tid til refleksjon og analyse og dertil dobbelkrets læringen påvirkes i negativ retning. - det legges til rette for refleksjon og drøftinger i skolens avsatt ukentlige tid til pedagogisk utvikling. <p>Rektorene fremhever at de har fokus på læring og læringsfellesskap i personalet. Rektorene sier at de har fokus på å lære og lære for sine ansatte, og det er ansatts opp mot deuterolæring. De ser resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i større grad opp mot andre resultater og utviklingsområder i virksomheten enn helse.</p> <p>Arbeidstid og arbeidsforhold påvirker organisasjonslæringen</p> <p>I et organisasjonslæringsperspektiv er begrepsforståelse og god språkforståelse en sentral forutsetning. Refleksjon, analyse og dialog, som ligger til grunn for både enkel- og dobbelkrets læring krever språkforståelse, og stort etnisk mangfold kan gi utfordringer for organisasjonslæringen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Det er et betydelig større etnisk mangfold i helse enn i skole.
---	--

Mine funn og analyser vist i tabell nr 6 kan kort oppsummeres i tre punkt:

1. Det skjer mer læring i kommune B enn i kommune A på direktørnivå L2 og virksomhetsnivå L1.
2. Det synes som om det er lettere å gjennomføre medarbeiderundersøkelsen i skole enn i helse, men skepsis til verktøyet er større i skole enn i helse.
3. Samhandlingen direktør og virksomhetsleder viser at medarbeiderundersøkelsen fungerer i større grad som integrasjonsmekaniske i kommune B enn i kommune A, men samtidig viser det seg at i kommune B så kan medarbeiderundersøkelsen fungerer både som kontroll- og integrasjonskanal samtidig.

6.Drøfting

Formålet med drøftingen er å diskutere problemstillingen ut fra mine funn i undersøkelsen og overordnede analyseperspektiv. Det sentrale fokus i undersøkelsen er organisasjonslæring i. I drøftingen vil det tas frem funn, som underbygger hypotesene eller som svekker hypotesene. De to perspektivene er prinsippal- agentperspektivet og ledelsesperspektivet, der ledelsesperspektivet har en tilleggshypotese som handler om kultur og lokale vilkår i virksomhetene.

Jacobsen og Thorsvik(2016) sier at *organisasjonslæring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen.*

(Jacobsen, D I og Thorsvik, J., 2016, s. 353).

Chris Argyris har utviklet læringsteorien om enkelkrets-, dobbelkrets- og deuterio læring, som får oss til å stille spørsmål ved hva det er man egentlig lærer og hvordan man egentlig endrer praksis. Denne læringsteorien er sentral i min drøfting.

Det er likevel både forskjeller og ulikheter mellom kommune A og B. som ikke kan reduseres til forskjeller som følger av første- versus andre-gangs bruk av 10-fakto-undersøkelsen. Prinsippal-agent perspektivet og ledelsesperspektivet bidrar til å kaste lys over slike ytterligere forskjeller og nyanser som fremgår av mine observasjoner.

Hypotese nr 1 prinsippal- agentperspektivet

Denne styringsform opptrer gjerne sammen med tydelige belønninger eller insentiv for gode prestasjoner, gjerne i form av prestasjonsbaserte kontrakter. Informasjonen fra rapporteringssystem, her medarbeiderundersøkelsen, blir videre brukt som grunnlag for strategisk utvikling og korreksjon av den samlede organisasjonen. Medarbeiderundersøkelsen fungerer som en kontrollkanal mer enn en integrasjonskanal.

Hypotese Desto tydeligere «kontrakter» det kan være i form av internkontrakter, desto mer læring på virksomhetsnivå. Det vil være mest strategisk læring i kommune B, der det utarbeides internkontrakter mellom direktør og virksomhetsleder.

Hypotese nr 2 Ledelsesperspektivet

Dette perspektivet retter fokus mot forholdet mellom direktør-virksomhetsleder, og om det er en mer eller mindre støttende eller styrende lederstil. Organisasjonsstrukturen kan gi seg utslag i

kommunikasjon og læring. Ledelseskapasiteten i kommunene der det er strategisk læring for organisasjonen og virksomhetsområdet, krever ledelseskapasitet.

Hypotese Desto mer støttende ledelse mellom direktør og virksomhetsleder, desto mer læring på virksomhetsnivå.

- **Ledelseperspektivet og lokale vilkår i virksomhetene**

Skole og sykehjem har ulike rammevilkår i form av struktur, arbeidstider og arbeidsforhold. Det kan være relevant å drøfte om medarbeiderundersøkelsen fungerer bedre i skole enn i sykehjem. Det kan være at det er ulikhet er på en pedagogisk kultur versus en pleiekultur. Eller at skolen er mer profesjonelt-kulturelt homogen, med nasjonale kompetansekrav for ledelse og lærere versus mer variert i helse her sykehjem. Dette kan medføre større kommunikasjonsutfordringer for ledelsen i helse.

- **Hypotese**

Det er og vil være mer organisasjonslæring i skole enn i sykehjem, da det er kulturforskjeller knyttet til arbeidstid, profesjonelt -kulturelt homogent utdanningskrav i skole sammenlignet med helse. Det er nasjonale kompetansekrav for ledere og lærere i skole, og dette medfører ulikheter i ledelse i helse og skole på virksomhetsnivå.

6.1 Sammenhengen forskningsspørsmål, problemstilling og hypoteser

I kapittel 5 har jeg gjennom min undersøkelse og mine funn prøvd å sammenligne kommune A og kommune B, helse og skole, i organisasjonslæringen. Likhetene og ulikhetene er utgangspunkt for min drøfting. Funnen er utledet utfra direktørens og virksomhetslederne sine svar på mine forskningsspørsmål i intervjuer. Forskningsspørsmålene gjenspeiler fasene i gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen.

De overordnede analysemodellene og mine funn skal forsøke å støtte opp om min drøfting utfra ulike synsvinkler av ulikheter og likhetene på virksomhet- og direktørnivå innenfor helse og skole. Dette kan om mulig gi oss noen svar på problemstillingen:

Hvordan medarbeiderundersøkelsen benyttes som virkemiddel for organisasjonslæring i kommunene, og har virkemiddelet betydning for kommunikasjon og læring på tvers av organisasjonsnivå i kommunene?

Funnene som forskningsspørsmålene synliggjør, vil bli drøftet med utgangspunkt i hypoteser. I denne oppgaven er hypotesene antagelser om faktiske forhold og utledet fra overordnede

analysemodeller som har perspektiver fra teorier om prinsipal/agent og ledelse. Forskningsspørsmålene operasjonaliserer problemstillingen og henspiller også på hensikten med denne undersøkelsen.

Hypotesene med perspektivene på prinsipal-agent teorien og ledelse legges til grunn i min drøfting av observasjoner utført på virksomhet- og direktørnivå innenfor helse og skole i kommune A og B.

Disse observasjonene på virksomhetsnivå, mellom skole og helse i kommune A og kommune B, drøftes med utgangspunkt i hypotesen om ledelse. Der underhypotesen om lokale vilkår og kultur i skole og helse legges til grunn.

6.1.2 Hypotese prinsipal- agentperspektivet

Hypotesen som skal drøftes er desto tydeligere «kontrakter» det kan være i form av internkontrakter, desto mer læring på virksomhetsnivå.

Informasjonen fra rapporteringssystem, her medarbeiderundersøkelsen, blir i stor grad brukt som grunnlag for strategisk utvikling og korreksjon av den samlede organisasjonen. Medarbeiderundersøkelsen fungerer som en kontrollkanal mer enn en integrasjonskanal.

Grunntanken i et prinsipal- agent perspektiv er at det skal styres gjennom mål, gis frihet til handling og følges opp på resultater. Dette er et kontroll- og styringsperspektiv med fokus på å oppdage og korrigere avvik. I hovedsak vil organisasjonslæringen i dette perspektivet bære preg av enkelkretslæring. Det er lite refleksjon og analyse mellom L1 og L2 i enkel kretslæring.

I analysen av resultatene av medarbeiderundersøkelsen, sier direktør skole i kommune A at denne analysen skal foregå i linjen via kommunalsjef ut til rektorene, samtidig sier direktør at formålet med og forventningene til oppfølging av resultatene er tydelig fra kommunedirektør og direktør. I motsetning til direktør i kommune A kan det synes som om direktør i kommune B er tett på fra analysefasen. Deretter settes det i verk en kjede av aksjoner ut mot rektorene. Rådgivere hos direktør skole følger opp resultatene i en utviklingssamtale med ledelsen og tillitsvalgte på skolene, deretter i ledersamtale med direktør og til slutt blir det fulgt opp i en internkontrakt mellom direktør og rektor.

I begge kommunen utføres det en formell delegering av fullmakter til rektorer og styrer i sykehjem fra kommunedirektør til virksomhetsleder. I kommune A fra direktør via kommunalsjef og til virksomhetsledere.

I kommune B kan det synes som om *definert internkontrakt* med tydelige mål er et viktig redskap for direktør, eksplisitt for å ha en viss grad av kontroll på virksomhetenes prioriteringer og oppfølging av resultater. I kommune A kan det synes som om det ikke er et system for en slik oppfølging.

Opstad (2006) viser til at det inngås en *kontrakt* mellom prinsipal og agent, der oppgaven blir delegert til agent, og agenten handler på vegne av prinsipalen. (Opstad, 2006, s. 255). Utfra dette kan er det en tanke at en internkontrakt i større grad oppfyller L2 sine forventninger, enn L1 sin mulighet til å oppfylle målene.

Mine funn viser at i et organisasjonslæringsperspektiv kan det se ut som om L2 og L1 i kommune B både helse og skole har stor grad av samhandling gjennom alle fasene, da det foreligger en strategi for det. Den starter med en utviklingssamtale, går over i en ledersamtale og konsolideres med en *internkontrakt* med gitt mål der det er tydelige forventninger om måloppnåelse. Dette sjekkes ut i en samtale etter 6 måneder- mellom direktør og virksomhetsleder. Det ser ut som om særlig direktørnivå mener at strategien medfører forutsigbarhet for begge parter, men samtidig kan det synes som om L2 mulig har en stor grad av kontroller overfor virksomhetene L1.

I analysen av mine funn viser det at systemene og strategien kan på den ene siden styrke organisasjonens evne til refleksjon og erfaringslæring. Der kommunikasjonen mellom L1 og L2 forekommer kan om mulig det medføre større grad av refleksjon her ansats mot *dobbelkretslæring hvorfor -læring*.

På den ene siden viser mine funn at rektorene verken avkrefter eller bekrefter om det er dialog mellom direktørnivå i kommune A i analysefasen, og de har ikke uttalt i intervjuet at det er kommet noen føringer for denne fasen. Derimot var begge rektorene mest opptatt av eget internt arbeid med resultatene. Likeledes er det i kommune B, der rektorene viste til sin analyse arbeid i virksomheten.

Det kan synes som om *direktør helse og velferd i kommune A* bruker noe mer tid på analysen enn direktør skole i samme kommune, da ledergruppen ser på resultatene og hva som går igjen. Dog understrekes det her også at analysen og oppfølging av resultatene skal skje i linjen, der det vises til vertikal linjeledelse og delegerte fullmakter. Likeledes er oppfølging fra kommunalsjef helse til styrere i kommune A.

Åge Johnsen (2007) drøfter prinsipal- og agentrollene med utgangspunkt i utfordringer i utførelsen av mål- og resultatstyring. Det er usikkerhet rundt hvordan virkemidlene virker, agenten kan ha bedre informasjon om virkemidlene enn prinsipalen, agenten har andre interesser enn prinsipalen, agentens innsats og resultat kan være vanskelig å måle og resultatet kan være påvirket av andre-forhold enn bare agentens innsats. (Johnsen, 2007, s.)

Denne nevnte usikkerheten kan påvirke kommunikasjonen mellom kommunedirektør og virksomhetsleder. Slik Johnsen viser til kan det ha å gjøre med rollene til aktørene. Derav kan en årsak være uklarhet i avklaringer om hvem som skal være involvert i analysefasen og hvordan.

Det kan synes som om at kommunalsjef skole i kommune A mener at oppfølging av resultater skal legges til rektorene, og at derfor kan det være lite eller ingen interaksjon mellom de to ledernivåene L2 og L1 i denne fasen.

Konklusjoner må tas med i det kontinuerlige arbeide i den enkelte virksomhet og jobbe med sine resultater, sitat kommunalsjef skole A.

Mine funn støtter opp om dette da jeg i min analyse finner at L2 i kommune A ikke har nevneverdig dialog eller kunnskap om endringskompetansen eller analysen av resultatene på L1 nivå. Det er mangler i dialogen om denne kompetansen er god nok.

Dette er mest å regne som *enkelkretslæring*, da L2 ikke stiller spørsmål om mål virksomhetene setter seg gjennom åpen kommunikasjon med rektorene her L1 knyttet til resultatene.

Derimot sier direktør skole i kommune B at dette er gjort det på to ulike måter, og ønsker at virksomhetene skal forbedre og lære av gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen.

Når det trekkes konklusjoner i kommune B velger L2 selv en faktor i sin konklusjon som tas med i samtalene med rektorene. Konklusjoner som trekkes tas med i utviklingssamtalen mellom skolen og rådgivere fra direktør skole, og deretter i ledersamtalen.

Læringen som foregår i denne dialogen kan på den ene siden i større grad være *dobbekretslæring*, der det er fokus på *hvorfor -læring* for å undersøke og forandre. L2 og L1 stiller seg spørsmål sammen gjennom refleksjon og åpen diskusjon, som er kjennetegn ved *dobbelkretslæring*. På den andre siden har direktør i helse og skole i kommune B et også stort fokus på *internkontraktene*, der mål skal settes og oppfylles av virksomhetsleder.

Internkontrakter kan medføre kontroll av mål- og resultatstyringen slik Åge Johnsen (2007) viser til, da det i dette perspektivet kan være at medarbeiderundersøkelsen blir en kontrollkanal snarere enn en integrasjonskanal.

Min vurdering er at direktør helse i kommune A er tydelig på at det er det ledergruppen til direktøren og HR som er involverte i konklusjoner som trekkes, og at det skal formidles til virksomhetene hvis det *er røde lys*. Likeledes forholder direktør seg primært i linjen, og *styrer* gjennom kommunalsjefen. Dog kan virksomhetsleder kontakte sin leder hvis ytterligere oppfølging ønskes. Kommunalsjef helse i kommune A har vært i noen ledergrupper, som har lave score og er der involvert i konklusjoner som trekkes. Mine funn og analyser viser at det er et større fokus fra, kommunalsjefen sin side, på sammenligninger enn konkluderer for videre arbeid. Styrene i kommune A viser til samme prosesser, og det kommer ikke frem i mine funn at de har interaksjon med direktørnivå utover det.

Dette støttes av mine funn og analyse, som viser at det er stor grad av *enkelkretslæring* innenfor helse og skole mellom L2 og L1 i kommune A. Det er mest fokus på hvordan læring, og det er igjen de tiltak som preger læringen. I enkelkretslæring er det stor grad av kontroll, og det er mest fokus på hvordan virksomhetslederne skal eller gjennomfører fasene i prosessen medarbeiderundersøkelsen. Det brukes begrep som *påpasser* og *monitorerer* for å se til at virksomhetslederne gjennomfører og følger opp medarbeiderundersøkelsen. Effekten blir da å løse de utfordringene som har oppstått i virksomhetene med tiltak, og direktørnivået ser til at dette blir gjort.

Rektorene i kommune B har et krav fra sin leder at det skal foreligge en handlingsplan med tiltak, og denne skal arkiveres i det elektroniske arkivet. Rådgiver i direktøren sin stab *sjekker* at dette er utført. Dette kravet stemmer overens med metodikken i 10 faktor, der det anbefales å utarbeide en handlings- og tiltaksplan.

Derimot mener direktør og kommunalsjef skole i kommune A at det er viktigere å arbeide med resultatene ute i virksomhetene, enn å utarbeide en handlingsplan, og vektlegger ikke dette i nevneverdig grad.

Sitat direktør skole kommune A: Det er viktigere at skolene jobber med resultatene, enn at de lager handlingsplaner.

Likeledes hadde ikke kommune A et system satt av direktør for hvordan dette skulle følges opp. De var også usikre på om det var med i ledersamtalen, mens i kommune B var det en del av oppfølgingen mellom direktør og rektor.

Jeg regner med at kommunalsjef og virksomhetsleder snakker seg frem til enighet i form av et referat. Sitat: direktør helse i kommune A

Opstad (2006) sier at ofte er vanskelig for utenforstående å ha innsikt i hva som foregår i den enkelte virksomhet, samtidig som det fokuseres på resultater. (Opstad, 2006, s. 255).

Direktør skole i kommune A viser til at medarbeiderundersøkelsen ikke er en rapportering, og det kan tolkes dit hen at direktør og kommunalsjef skole ikke ser på handlingsplanen som et rapporteringsverktøy. På den andre siden går direktør i kommune B så langt som å se til at hvis det er andre mål som bør settes i handlingsplanen, tar direktøren det selv med i *internkontrakten*, og bruker sin styringsrett.

Imidlertid støtter rektor i kommune A opp om direktørens utsagn at det ikke lages en handlingsplan direkte, men på den andre siden vises det til at resultatene sees i sammenheng med andre fokusområder som de arbeider med og dert sammen stilles i en felles utviklingsplan. Dette arbeidet viser også en av rektorene til i kommune B. Likeledes utarbeider de øvrige rektorene en kort handlingsplan.

I motsetning til de andre rektorene er det en rektor i kommune A som tar frem at ved utarbeidelse av en slik handlingsplan er fokuset på å lære å lære for sine ansatte.

Det kan synes som om direktør helse i kommune A bruker resultatene og oppfordrer virksomhetene til å finne to resultater til forbedring og en som kan opprettholdes. Identifisering av resultater som skal vektlegges sentralt, fordi det som identifiseres settes inn i en handlings- og tiltaksplan. Det vises til at den skal være konkret, skriftlig og følges opp av leder, og igjen skal det evalueres og direktøren sin staben lager en tiltaksplan for videre oppfølging. Likevel er ikke resultatene et sterkt fremtredende trekk, som direktør har med i ledersamtalen med kommunalsjefen. På den andre siden forventes det at kommunalsjef har det med når de har ledersamtale med virksomhetsledere.

Det er likheter mellom direktør helse i kommune A og direktør helse i kommune B med tanke på forventninger de har til utarbeides av handlingsplan og oppfølging av mål. Samtidig kan det synes som om direktør helse i kommune B, har noe bedre innsikt i planen på virksomhetsnivå, og vektlegger bruk av metodikken til 10 faktor som sentral med tanke på hvordan arbeidet med resultatene skal gjennomføres. Dette kan utdypes ved at direktør helse i kommune B sier at mål og tiltak skal skisseres i handlingsplanen, den skal arkiveres i det elektroniske arkivet og direktør

helse skal følge opp arbeidet i virksomheten etter ca 6 måneder sammen med virksomhetsleder, mine funn viser ikke til at direktør helse i kommune A skissere en slik prosess.

Leiv Opstad (2006) viser til at prinsippal- agent teori gir innsikt i og forståelse for hvordan offentlig sektor fungerer. Opstad problematiserer flere dimensjoner blant annet ledelsens prioriteringsevne, den påvirkningsgraden leder har på oppgaver som utføres eller skal utføres og om det er mulig for leder å endre kurs ved behov. Videre er oversikten og kontroll en har som leder viktig og kravene om å holde seg innenfor gitte økonomiske rammer. (Opstad, 2006, s. 239).

Mine funn og analyser viser at en handlings- og tiltaksplan kan medføre organisasjonslæring, hvis det er et system for oppfølging av mål og tiltak i handlings- og tiltaksplanen.

Det er kanskje ikke overraskende at direktør skole i kommune A derfor trekker frem at medarbeiderundersøkelsen ikke er et rapporteringsverktøy, men et utviklingsverktøy. Mulig at en handlings- og tiltaksplan er mer et verktøy for kontroll, hvis en ikke har et godt system for oppfølging av mål og tiltak. Der systemet skal skissere forventet samhandling mellom L2 og L1.

Lignende funn gjør Blindheim, B. og Grimstad-Nielsen, L (2015), der de konkluderer i sin masteroppgave *Medarbeiderundersøkelsen- utvikling eller «rett i skuffen»?* at det kan oppstå brudd i eller avsporinger i det de kaller den sykliske prosessen, fra mål til utvikling og læring i organisasjonen. Fokuset blir mest på score og resultater og mindre på organisasjonslæring. Det begrunner de med at det ikke kommer nok tilbakemelding i linjen om utviklingstiltak som gjennomføres. Da mener de at konsekvensen blir at det er vanskelig å oppnå læring i organisasjonen. Informasjonen fra medarbeiderundersøkelsen brukes strategisk og symbolsk, og lite for å utvikle og skape læring i organisasjonen.

(Blindheim og Grimstad- Nielsen, 2015, s. 50- 53,)

L2 -nivå i skole og helse både kommune A og kommune B sier at i fasen evaluering og oppfølging, så er det virksomheter med jevnt dårlig resultater som følges spesielt opp. Med bakgrunn i dette kan det hevdes at organisasjonslæringen kun får oppmerksomhet i de virksomhetene med dårlige resultater.

Det opprettes prosjekter rundt virksomheter hvis styring og arbeidet ikke er bra nok. Sitat direktør helse i kommune A.

Styringsdimensjonen bekreftes også i mine funn med tanke på organisasjonslæring i kommune A. Der L2 helse i kommune A sier at formidling til virksomhetene skjer hvis det er «*røde*» lys så tar vi det opp med virksomhetene og direktør forholder seg primært i linjen.

Det vil si at det kan synes som om det er stor grad av kontroll fra L2 nivå til L1 nivå. Samhandlingen har liten *eller ingen* preg av felles *refleksjon og analyse*, og det kommer ikke frem at erfaringslæring er vektlagt.

Andre funn viser at i analysen av data(resultater) er det på direktørnivå stor grad av fokus på styrker og svakheter, ikke hva de gjør i samhandling med rektorene knyttet til analysen og konklusjonen. Dette er i beste fall *enkelkretslæring*.

I kommune B brukes prinsippet om integrasjon av medarbeiderundersøkelsen sine resultater mer enn kontrollprinsippet. Det synliggjøres ved at L2 og L1 i kommune B i større grad stiller seg spørsmål, sammen, gjennom refleksjon og åpen diskusjon, som er en forutsetning for *dobbelkretslæring*, gjennom hele prosessen, enn mine funn viser at er tilfelle i kommune A.

Jacobsen og Thorsvik (2016) viser til at organisasjonsstruktur kan ha påvirkning på hvilken type læring som skjer eller om det skjer læring i organisasjonen. I enkeltkretslæring stilles det ikke moralske og etiske spørsmål, men det iverksettes tiltak eller en fordeler oppgavene i organisasjonen. Da løses utfordringene med de problemene som har oppstått der og da. Det kan være at flere ledernivå vil gjøre det utfordrende å få til dobbelkretslæring, der økt grad av refleksjon og kommunikasjon rundt årsaken til utfordringene er gjeldende. Dette igjen kan svekke organisasjonslæringen. (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s.360).

Dette kan om mulig gi meg noen svar på at det ser ut som om integrasjonsprinsippet er noe sterkere i kommune B, enn i kommune A der kommune A har et ekstra lederledd på direktørnivå.

Det har blitt trukket frem av en av styrerne i kommune A at resultatene fra medarbeiderundersøkelsen er med i ledersamtalen mellom kommunalsjef og virksomhetsleder. Kommunalsjef fanger opp resultatene i store trekk, og ser på tendenser. Imidlertid er dette noe som den andre styreren i samme kommune ikke kjenner til.

I kommune B er tema med i samtalen med direktør. Det står i internkontrakten at det skal følges opp. Dette bekreftes av den andre virksomhetslederen i kommune B.

En konsekvens av manglende oppfølging av resultatene på direktørnivå kan være at systematikken rundt og kommunikasjonen mellom ledernivåene ikke blir god nok for å fremme organisasjonslæringen som verktøyet legger opp til. I min analyse av funn kan jeg ikke finne noe

som kan bekrefte, eller avkrefte, at om medarbeidersamtalen tas med i ledersamtalen vil medføre mer organisasjonslæring i kommune A og kommune B.

Oppsummering

Min foreløpige konklusjon er at det ikke kommer tydelig frem i mine funn at internkontrakter medfører mer organisasjonslæring på virksomhetsnivå. Slik min vurdering er så har slike *internkontrakter* et større innslag av kontroll fra L2 til L1 enn organisasjonslæring.

Derimot kan det se ut som om systemet og strukturen i kommune B medfører større grad av kommunikasjon mellom L2 og L1, som kan gi større grad av effektiv organisasjonslæring enn i kommune A. Samtidig ser det ut som om ledelse som uavhengig variabel i et prinsippal – agent perspektiv kan synes å ha liten påvirkning på kommunikasjon og organisasjonslæring.

Det kan synes som om prinsippal - agent perspektivet til en viss grad kan synliggjøre hvordan kommune A og kommune B bruker medarbeiderundersøkelsen. Det begrunner jeg med at i min drøfting har jeg synliggjort at ledelsen i stor grad, der det forekommer samhandling mellom L2 og L1 i begge kommunene, bruker medarbeiderundersøkelsen mer som en kontrollkanal enn en integrasjonskanal. Dette kan ha med den kommunikative kvaliteten mellom L2 og L å gjøre.

Derfor vil jeg hevde at i all hovedsak vil organisasjonslæringen i dette perspektivet bære preg av enkelkretslæring.

6.1.3 Hypotese Ledelsesperspektivet

Difirapporten (2016), sier at medarbeiderundersøkelsen viser at ledelsen har stor betydning når det gjelder opplevd gjennomføringsevne. Dette argumenteres blant annet utfra lederstiler og støtte som gis. I rapporten beskrives den målorienterte- eller styrende lederstilen og den støttende lederstilen slik:

- *En målorientert ledelse setter tydelige mål, er dyktig til å gjennomføre beslutninger, er tydelig på hva som forventes, er god til å fordele arbeid og tar tak i problemer.*
- *En støttende ledelse motiverer medarbeidere til å gjøre en god jobb, legger til rette for samordning, er lojal og støttende hvis medarbeidere gjør feil i jobben og gir medarbeiderne handlingsrom til å løse oppgavene på en god måte.*

(DIF, 2016, s. 6)

Hypotesen som skal drøftes er at *desto mer støttende ledelse mellom direktør og virksomhetsleder, desto mer læring på virksomhetsnivå*

Utgangspunktet for drøftingen er om det er en støttende eller en styrende lederstil som gir effektiv organisasjonslæring. I drøftingen er det samhandlingen direktør og virksomhetsleder som er fokuset.

Dag Øyvind Lotsberg sier at i lederstilsteorier er det forholdet mellom ledere og underordnede, som er hovedfokuset. Kartleggingen av lederstil dreier seg om i hvilken grad leder er menneskeorientert eller oppgaveorientert. For å betegne disse to hoveddimensjonene er det brukt begrep som støttende eller styrende lederstil, der den støttende lederstilen er menneskeorientert. (Lotsberg, D, Ø, 2014, s. 134).

Den styrende lederstilen, som er oppgaveorientert, er på mange måter en korrigerende lederstil. I et organisasjonslæringsperspektiv vil en korrigerende lederstil fremme enkelkretslæring i organisasjonen. Enkelkretslæring består i all hovedsak av å korrigere utfordringen ved å iverksette tiltak. Motsatt er den støttende lederstilen der lederstilen vil bære preg av refleksjon og kompleksitet. I et organisasjonslæringsperspektiv er det en refleksjon rundt årsaken til problemet, dette undersøkes og forandres og kan bidra til større grad av kommunikasjon i virksomheten.

I min undersøkelse i kommune A refererer kommunalsjef skole til rektor *sin* medarbeiderundersøkelse, og det fremkommer at resultatene og eierskapet plasseres i virksomhetene. Samtidig kommer det frem at direktør skole i kommune A sier at hun ville *rigget* det annerledes i dag enn hun gjorde i 2019, og ser på medarbeiderundersøkelsen som et utviklingsverktøy for endring.

Dette kan sies å være læring på L2, der refleksjon rundt årsakene til problemene med å følge opp *virksomhetene* har vært foretatt, og det er en ansats til *dobbelkretslæring*. I mine funn kommer det ikke frem at L2 eksplisitt har uttalt dette til L1.

Et annet relevant punkt er at i motsetning til kommune A, som ikke kommenterer nevneverdig graden av betydning medarbeiderundersøkelsen har for øverste ledelse, sier direktøren i kommune B at dette er en viktig undersøkelse for direktøren, og han går så langt at han sier at han er *sterkt involvert* i prosessene rundt medarbeiderundersøkelsen både på direktør og virksomhetsnivå skole.

En årsak til denne ulikheten kan være ulikheter i organisasjonsstrukturen¹⁷ eller som drøftet i prinsippal - agentperspektivet, at kommune B har et system og struktur for oppfølging. Det er ikke funn i min undersøkelse, som kan bekrefte at kommune A har et lignende system. Det kan derfor synes som om L2, skole og helse, i kommune A kan ha en større distanse til prosessen fra forberedelse til evaluering i kommune B.

Derimot viser ikke fasen der *analysen* av resultatene skal gjennomføres, store ulikheter mellom kommune A og kommune B skole. Dette er uttalt av L2 i begge kommunene der de eksplisitt sier at prosessen og fasene skal ligge i linjen hos rektor. Samtidig fremkommer det at direktør i kommune B har større innsikt i resultatene enn det kan synes som i kommune A da på direktørnivå.

Dette kan utdypes videre gjennom å vise til funn, som viser at interaksjonen mellom L2 og L1 i kommune B i større grad bærer preg av at de stiller spørsmål, sammen, gjennom refleksjon og åpen diskusjon, som er en forutsetning for *dobbelkretslæring*. Det synes videre som om det er en sterk dialog mellom L2 og L1 i kommune B både innenfor helse og skole. Funn og analyse viser at det læres gjennom erfaringer og refleksjoner, der kommunikasjonen medfører å *lære å lære* i et organisatorisk perspektiv. Det er ansats til *deutero-læring- L3-* i flere faser. Interaksjonen viser at L2 sin *støttende lederstil*, gjennom refleksjon og åpen diskusjon, vil føre til mer læring.

Til forskjell fra kommune B, viser funn at i kommune A er det stor grad av enkelkretslæring innenfor både helse og skole i interaksjonen L2 og L1 i kommune A. Det er i større grad fokus på hvordan læring. I enkelkretslæring er det mest fokus på hvordan virksomhetslederne skal eller gjennomfører fasene i prosessen medarbeiderundersøkelsen, og graden av kontroll er stor. Dette kan utdypes videre at både direktør skole og kommunalsjef skole bruker begreper som påpasser og monitorering. Det å løse oppgaven er fokuset og L2 skal se til at dette gjøres av L1.

Monitorering får en effekt ved at de utfordringene som har oppstått i virksomhetene løses med tiltak, og L2 ser til at dette blir gjort. Dette samsvarer med kriteriene for *enkelkrets-læring* og en *styrende lederstil*.

Det kan være at det også er mulig at direkte vedtak og bestemmelser gjort i kommunedirektørens ledergruppe i kommune A påvirker kommunikasjonsprosessen og dertil utførelse av ledelse, da det skal gjennom flere ledd før interaksjonen mellom L2 og L1 finner

¹⁷ Kommune B to- nivå kommune, og kommune A tre -nivå kommune

sted. Medarbeiderundersøkelsen drøftes i kommunedirektør sin ledergruppe i begge kommunene A og B. Enkelte mener at det har blitt trukket frem at dette er en forutsetning for organisasjonslæring, at toppledelsen drøfter og involverer seg i resultatene.

Dette støttes av Lotsberg, som viser til at det er gjort enkelte forsøk på å måle resultater av ledelse. Han viser til Hagen (1995) og Jacobsen (1996), som har gjort empiriske studier ved å teste betydningen av rådmannens, her kommunedirektøren, sine aktiviteter.

Lotsberg sier at de tok for seg *effekten av rådmannskifter, og han konkluderer med at effekten av ledelse er umulig å spore i mer konkrete indikatorer som budsjettfordeling internt i kommunen, investeringsgaranti av type administrative omorganiseringer* (Jacobsen 1996:86).

Samtidig legger han til at en *toppleders stil og væremåte* vil sannsynligvis ha ganske stor effekt på den interne organisasjon for hele forhold for eksempel arbeidsforhold i administrasjonen forhold til politikerne o-l. Videre sier Lotsberg, at rådmannen vil kunne sette sitt preg på organisasjonen over en lengre tidsperiode enn det som er fanget opp i hans studie. (Lotsberg, D. Ø, 2014, s. 142).

Dette kan relateres til min undersøkelse der det i begge kommuner kommer frem at medarbeiderundersøkelsen er tema i kommunedirektøren sin ledergruppe. Samtidig er det ikke funn som viser at kommunedirektøren involverer seg utover dette. Mine funn er videre ikke konkrete eller tydelige nok, med tanke på om det kan bekreftes eller avkreftes at i kommune A og B er toppledelsen v/ kommunedirektør involvert i eller reflekterer over resultatene i et organisasjonslæringsperspektiv. Et annet relevant punkt er at L2 i kommune A sier at involveringen skjer gjennom kommunedirektøren sin gjennomgang av resultatene. Det kan synes som om direktøren helse og skole i kommune A vurderer sin rolle mest knyttet til å informere gjennom sine ledere, kommunalsjefene i helse og skole.

På den ene siden kan dette synes å være en styrende lederstil, der kjennetegn er at lederstilen er oppgaveorientert og at kontroll er en driver. Min begrunnelse er at L2 nivå, mest fremtredende i kommune A, bruker begreper som kan tyde på at gjennomgang av og informasjon om resultater i medarbeiderundersøkelsen har stor grad av oppgaveorientering og at medarbeiderundersøkelsen i stor grad brukes som en kontrollfunksjon.

Samtidig er direktøren helse i kommune A tydelig på at ledergruppen til direktøren er aktive i analyse av data og konklusjoner som trekkes. Dette bekreftes av kommunalsjef helse, som sier at det blir brukt tid på gjennomgangen av resultatene i direktøren sin ledergruppe. Videre kommer det frem at direktøren trakk frem sin deltakelse i prosessen, som delaktige og tett på kommunalsjef,

samtidig virket det som om *direktøren* vekslet mellom sin egen delaktighet og kommunalsjef sitt ansvar.

Dette ble ytterligere fremtredende i mine funn, da direktør sa at styring skjer gjennom kommunalsjefene og linjeledelse er det som en forholder seg til. Til tross for at direktør er aktiv i analysen og konkludering, er det i motsetningen til direktør i kommune B en uttalt avstand mellom direktør og virksomhetsleder. *Den styrende lederstilen* kommer frem i følgende sitat:

Virksomhetsleder skal følge opp sine virksomheter, og kommunalsjef etterspør om de følger opp, sitat direktør helse i kommune A

Tidligere i drøftingen er det vist til stor grad av enkelkretslæring innenfor helse og skole mellom L2 og L1 i kommune A. Det ble nevnt at det brukes begrep som påpasser og monitorer ING. Effekten blir da å løse de utfordringene som har oppstått i virksomhetene med tiltak, og direktørnivået ser til at dette blir gjort. I min analyse er dette ikke nødvendigvis gjennomgående, men gjentakende. Dette er i større grad en *styrende lederstil* slik det refereres til innledningsvis når Lotsberg sin definisjon legges til grunn.

Derimot i kommune B, sier direktør helse og velferd at prosessen følges fra start til slutt sammen med virksomhetslederne. Samtidig understreket direktør at det er virksomhetslederne som har ansvaret for oppfølgingen av undersøkelsen. Dog sier direktøren at det er tett dialog med virksomhetslederne om resultatene. Det vises til ledersamtaler og oppfølging underveis. Direktøren bruker begrepet *tett på*, slik direktør for skole, i kommune B, også bruker begrepet. Dette samsvarer med en *støttende lederstil* med felles refleksjon og analyse mellom L2 og L1 gjennom prosessen. I et organisasjonslæringsperspektiv er det en refleksjon rundt årsaken til problemet, dette undersøkes og forandres og kan bidra til større grad av kommunikasjon i virksomheten, og bærer preg av dobbelkretslæring.

Til forskjell fra når direktør i kommune A helse sier at *involveringen* har vært på to nivå kommunedirektøren sin ledergruppe og i sitt tjenesteområde. Dette kan om mulig betraktes som en implisitt avstand fra L2 til L1.

Kommunalsjef skole i kommune A sier likeledes, at det har vært drøftet, men ser sin rolle som en informator, tar oppfølging på alvor og at HR skal gjøre lederne klare til å følge opp. *Denne lederstilen er styrende* og læringen som foregår mellom L2 og L1 er ansats til enkelkretslæring.

I motsetning til direktør i kommune B, som viser til den samme drøftingen i rådmannens ledergruppe, og understreket den nytten av den *felles* opplæring for direktører og

virksomhetsledere hadde. I motsetning til kommune B, der direktøren vektlegger sin rolle og understreker følgende:

Jeg er sterkt involvert i prosessen og legger stor vekt på denne undersøkelsen. Sitat kommunedirektør i kommune B.

Til forskjell fra L2 i kommune A både i helse og skole, er L2 i kommune B eksplisitte med tanke på sin rolle i prosessen og vektlegger undersøkelsen. Slik jeg vurderer det er dette er en *støttende lederstil*, bare ved å eksplisitt uttale viktigheten undersøkelsen har for L2. I et organisasjonslæringsperspektiv vil dette være og viser seg å være dobbelkretslæring. Det skapes tillit mellom L2 og L1.

Jacobsen og Thorvik (2016) viser til sosial-læringsteori og at læring skjer ved at en setter seg inn i hva andre har gjort og lært, og overfører det til egen situasjon. Derfor er det viktig å forstå hvorfor vi hører på noen og lærer av dem, men kan bagatelliserer eller overse det andre har å fortelle eller vise. På mange måter vil graden av læring fra en til en annen være avhengig av graden av tillit eller mistillit (Jacobsen og Thorvik, 2016, s. 359).

I mine funn er det signifikant, og kan på virke organisasjonslæringen, at 10 faktor er gjennomført i 2017 og 2019 i kommune B, mens kun i 2019 i kommune A. Læringsutbytte kan være større ved 2. gangs gjennomføring, noe som er nevnt i innledningen til drøftingen.

En konsekvens av dette kan være at ulikhet i innsatsen direktør og kommunalsjef i kommune A har hatt i forberedelsesfasen, sammenlignet med direktør i kommune B, som var veldig tydelig på sin rolle fra forberedelsesfasen startet kan påvirke organisasjonslæringen.

På den ene siden kan de se ut som om direktør og kommunalsjef i kommune A har, i følge mine funn og analyse, ulik grad av involvering i forberedelsesfasen og kunnskap om intensjonen med undersøkelsen, noe som bekreftes av funnen i undersøkelsen gjort i virksomhetene. Tre rektorer kommune A og B, mener at den er litt vag. Samtidig er det en rektor som sier at intensjonen er god og den treffer skolen godt.

Likeledes som direktør for skole i kommune A er *direktør for helse og omsorg* i kommune A involvert gjennom kommunedirektøren sin ledergruppe, og ser til at informasjon blir gitt og at lederne *tar tak* i arbeidet. I motsetning til direktør helse i kommune B, som har hatt et

dagskurs sammen med virksomhetslederne om 10 faktor, har direktør i kommune A tilegnet seg kunnskap og kjennskap gjennom møter i kommunedirektøren sin ledergruppe og i eget lederteam. Det kan synes som om den felles forankringen sammen med virksomhetslederne ikke har vært prioritert i særlig grad i kommune A, da uttalelsen tar *tak i arbeidet* fra L2 i kommune A tilsier at det er stor grad av *styrende lederstil*, til forskjell fra L2 i kommune B, der lederstilen har større grad av fokus på menneskene og det tilsvarer en *støttende lederstil*. Organisasjonslæringen vil da bære preg av dobbelkretslæring.

Det er mulig at L2 og L1 i kommune B, gjennom felles opplæring for direktører og virksomhetsledere, får større grad av en felles forståelse for intensjonen med og kunnskap om verktøyet medarbeiderundersøkelsen. Dette kan utdypes videre ved at en felles opplæring kan i større medføre refleksjon og avklaringer i bruk av verktøyet på L2 og L1 nivå. Referansegrunnlaget er likt, og arbeidet i de ulike fasene er tydeliggjorte. Dette medfører i større *grad dobbelkrets læring*, der refleksjon og årsaksforklaring kan gi en ønsket effekt som mer kommunikasjon mellom L2 og L1.

Videre i undersøkelse kommer det frem at direktør i kommune B understreker at dette er et forbedringsverktøy ¹⁸ og ikke et rapporteringsverktøy, noe som støttes av direktør og kommunalsjef i kommune A.

I motsetning til kommune A, har direktør helse i kommune B eksplisitt en tett dialog med virksomhetsledere om resultatene også i de planlagte ledersamtaler med lederne. Det kan synes som om drøfting av hva som er resultatene og hva som er utfordringene i virksomhetene vektlegges i interaksjonen mellom L2 og L1. Med bakgrunn i dette kan man hevde at direktør helse i kommune B, er aktivt med i og *tett på* analyse av resultatene og det er forenlig med en *støttende lederstil*.

Videre analyser av funn peker hen på at i helse i kommune A foregår analysen av medarbeiderundersøkelsen på virksomhetsnivå. Dette bekreftes av direktør og kommunalsjef helse som vektlegger den vertikale linjeledelsen i analysen av resultatene. Likeledes foregår analysen av virksomhetslederne i kommune B på samme måte. På den ene siden sier direktør skole i kommune A at verktøyet er viktig for læring i organisasjonen og kommer inn på at det også er en indikasjon på hvordan kommunalsjef skole

¹⁸ Forbedring var relatert til utvikling

også leder, så det kan synes som om direktøren har fokus på ledelse og å utvikle medarbeiderne. På den andre siden opplever kommunalsjef skole i kommune A at det har en svak påvirkning på virksomhetenes evne og vilje til å lære og endre praksis, og at kommunalsjef ikke følger opp rektorene med tanke på endringskapasitet.

I motsetning til direktør i kommune B, som sier at alle skolene har både evne og vilje til å endre praksis og få til organisasjonslæring, og bruker sitt kvalitetssikringssystem med årlige sykluser.

Dette kan utdypes videre ved å vise til min analyse, da den viser at når det trekkes konklusjoner i kommune B velger L2 selv en faktor i sin konklusjon som tas med i samtalene med rektorene. Konklusjoner som trekkes tas med i utviklingssamtalen mellom skolen og rådgivere fra direktør skole. Hva er bra? Hva kan bli bedre? Deretter i ledersamtalen. Læringen som foregår i dialogen L2 og L1 er dobbekretslæring, der det er fokus *på hvorfor -læring refleksjon* for å undersøke og forandre. L2 og L1 stiller seg spørsmål sammen gjennom refleksjon og åpen diskusjon, som er et kjennetegn ved forutsetningen for *dobbelkretslæring* og *en støttende lederstil*.

Tidligere har jeg vist til at funn i undersøkelsen viser at L2 og L1 i kommune B helse og skole har i stor grad av samhandling gjennom alle fasene, da det foreligger en struktur og et system for arbeidet, og L1 nivå viser slik jeg ser det stor grad av interesse for virksomhetenes resultater. Det kan medfører forutsigbarhet, men at det kan synes som om dette systemet på L2 nivå samtidig, eller på den andre siden, har en grad av kontroll overfor virksomhetene. Dette kan også betraktes fra en annen synsvinkel og jeg vil hevde at lederstilen kan da ha større grad av styring enn støtte.

Disse funnene kan stemme overens med hva Baldersheim og Øgård (1997) sier om at lederrelasjoner kontekstuell som opplevelsen av interesse og støtte fra politisk ledelse, administrativ ledelse og ledelse ved egen virksomhet. Når medarbeiderne erfarer at ledelsen bruker resultatene, i et innovasjons- og forbedrings øyemed, vil de oppleve interesse og støtte fra ledelsen. Ledelsen må arbeide med å bygge relasjoner til sine medarbeidere.

Balfour og Wechsler (1996) sier at organisasjonen må fokusere på jobbstolthet, jobbtilhørighet og opplevelse av verdsetting. Lederstil er viktig for alle disse tre komponentene. (Baldersheim & Øgård, 1997, p. 70).

Gitt at dette fokuset øker kan det mulig medføre at legitimiteten til verktøyet vil øke. Legitimitet handler i stor grad om eierskap både til prosessen og resultatene, og at medarbeiderne får positive erfaringer med oppfølging av resultatene. Dette kan relateres til grad av involvering L2 har i

analysen av resultatene i kommune B helse, og henspiller til dobbelkretslæring og *støttende lederstil*.

Direktør helse i kommune A understreker viktigheten av kontinuerlig forbedring. På den ene siden viser direktør til at de jobber mye med å stimulere virksomhetene til å drive med kontinuerlig forbedring og bruke forbedringsverktøyet her medarbeiderundersøkelsen. På den andre siden kommer det ikke frem hvordan dette gjøres og hvorfor direktøren mener at det er så viktig. Det kan synes som om direktør helse i kommune A etterspør, gjennom kommunalsjef helse, om det er en fremdrift i virksomhetene, gjør virksomhetene det de skal og deres evne og vilje til å lære. Dog fremstår dette som utydelig og viser ikke til hvordan eller om det foregår organisasjonslæringen mellom L2 og L1. Lederstilen kan sies å være styrende, og min mening er at begrepene L2 bruker som brukes så som å etterspør og gjør de det de skal, bærer preg av å være oppgaveorienterte og at det er kontroll som er driveren.

Til forskjell fra funn i kommune A, viser funn i kommune B både helse og skole L2, viser analysen at det eksplisitt sies at kontinuerlige forbedringsarbeidet er viktig.

Det kan utdypes ytterligere ved å vise til at L2 i kommune B helse og skole nevner de årlige sykluser for oppfølging og er tett på L1 i forventning om endring av praksis. Dette styrker kommunikasjonen mellom på L1 og L2, og kan om mulig medføre L3 deuterolæring. Fra denne synsvinkelen kan medarbeiderundersøkelsen her fremstå som en integrasjonskanal og lederstilen er støttende mellom L2 og L1.

I min analyse av funn finner jeg at L2 i kommune A helse og skole ikke har nevneverdig dialog eller kunnskap om endringskompetansen eller analysen av resultatene på L1 nivå. Det er mulige mangler i dialogen mellom L2 og L1, om denne kompetansen er god nok. Dette er mest å regne som *enkelkretslæring*, da L2 ikke stiller spørsmål om mål virksomhetene setter seg gjennom åpen og reflekterende kommunikasjon knyttet til resultatene.

Det kan synes som om dette er mer synlig i når det trekkes konklusjoner i kommune B skole, der L2 selv velger en faktor i sin konklusjon som tas med i *samtalene med rektorene*. *Konklusjoner som trekkes* tas med i utviklingssamtalen mellom skolen og rådgivere fra direktør skole. Hva er bra? Hva kan bli bedre?

Læringen som foregår i dialogen er dobbekretslæring, der det er fokus på *hvorfor-læring refleksjon* for å undersøke og forandre. L2 og L1 stiller seg spørsmål sammen gjennom refleksjon

og åpen diskusjon, som er en forutsetning for *dobbelkretslæring*. Jeg mener at dette viser at lederstilen til L2 er støttende.

Oppsummering del 1 ledelsesperspektivet

Innledningsvis i drøftingen viste jeg til Dag Øyvind Lotsberg sin presentasjon av teori om lederstiler, er hovedsakelig tuftet på om leder er oppgave- eller menneskeorientert. Her er det ingen stil som er «best», men at ledelse tilpasses situasjonen en er i. Gitt at denne teorien legges til grunn, har lederstil en avgjørende betydning for organisasjonen og dertil menneskene i organisasjonen. (Lotsberg, D. Ø, 2014, pp. 133-134).

Foreløpig konklusjon er med utgangspunkt i hypotesen at *desto mer støttende ledelse mellom direktør og virksomhetsleder, desto mer læring på virksomhetsnivå*.

Ut fra mine funn og analyser konkluderer jeg foreløpig med at en støttende lederstil medfører i større grad kommunikasjon og effektiv organisasjonslæring enn en styrende lederstil.

Jeg har gjennom min drøfting vist at i kommune B er det større grad av støttende lederstil enn mine funn viser i kommune A mellom L2 og L1 nivå, og at organisasjonslæringen kan synes å være mer effektiv i kommune B, da det er i større grad dobbelkretslæring som forekommer mellom L2 og L1.

Dobbelkrets- og deuterolæring fordrer i større grad en støttende lederstil. Da min konklusjon er at kommune B har større grad av støttende lederstil, mener jeg at forekomsten av dobbel- og deuterolæring er mer tilstede i kommune B enn i kommune A. Samtidig, mener jeg det kan være litt for smalt i tilnærming til organisasjonslæring å si at *en lederstil er bedre enn en annen*, men om mulig mer effektiv med tanke på organisasjonslæring.

- **Ledelsesperspektivet og lokale vilkår i virksomhetene kultur**

I dette ledelsesperspektivet er det *virksomhetstypene* skole og sykehjem som skal drøftes, og som har ulike rammevilkår i form av struktur, arbeidstider og arbeidsforhold. Det kan være relevant å drøfte om medarbeiderundersøkelsen fungerer bedre i skole enn i sykehjem. Det kan være at det er ulikheter i en pedagogisk kultur versus en pleiekultur. Eller at skolen er mer profesjonelt-kulturelt homogen, med nasjonale kompetansekrav for ledelse og lærere versus mer variert i helse her sykehjem. Dette kan medføre større kommunikasjonsutfordringer for ledelsen i helse enn i skole.

- **Hypotese**

Det er og vil være mer organisasjonslæring i skole enn i sykehjem, da det er forskjeller knyttet til arbeidstid, profesjonelt -kulturelt homogent utdanningskrav i skole enn i helse og nasjonale kompetansekrav og dette medfører ulikheter i ledelse i helse og skole på virksomhetsnivå.

I skole har de fleste ansatte mellom 80- 100 % stilling, og arbeidstiden er regulert og det er definert tilstedeværelse tid mellom kl. 0800- 1500. Dette gjelder ledelse og ansatte. Til forskjell fra helse, som i hovedsak har tredelte turnuser og flere i reduserte stillinger enn det skole har. Til forskjell fra ledelse i skole, kan det gi mulige utfordringer for ledelsen i helse å møte alle ansatte i løpet av en arbeidsdag.

Dette kan utdypes videre med at det er større utfordringer med å få samlet alle ansatte på en gitt tid ukentlig i helse enn i skole, da arbeidstid og stillingsstørrelser vil styre ledelsen sitt handlingsrom . Et annet relevant punkt er at det er flere som har *små stillinger*, og det medfører utfordringer i alle fasene i medarbeiderundersøkelse. I tillegg er det en del med små stillinger, mindre enn 30 %, og de skal ikke gjennomføre denne undersøkelsen.

Jeg kommer på jobb kl 0700 hver dag, for å kunne møte de som har vært på natt, da det er viktig at jeg får snakket med alle i løpet av en uke, sitat styrer helse i kommune A.

Funn i undersøkelsen viser at på grunn av tre delt turnus og flere i redusert arbeidstid i helse, er det utfordringer med gjennomføringen og oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen. For å vise til disse utfordringene, så er det blant annet at det må legges til rette når de er på jobb, da de må gjennomføre undersøkelsen i arbeidstiden, arbeidet med resultatene skjer i beste fall ukentlig i avdelingsmøter.

Det kan være noen av grunnene til at organisasjonslæringen vil være ulik i helse og skole. Dette viser også analyse av mine funn, som peker på at i helse i begge kommunen har de mindre tid til felles refleksjon og analyse av resultatene. Styrer i kommune A, sa at de måtte sette av tid i mai, og ha samling for halve personalet av gangen en dag i hver gruppe. Dette for at de skulle klare å arbeide med resultat og sette videre mål. Det kan synes om organisasjonslæringen i helse er preget av *enkelkretslæring*, der det korrigeres for å forbedre. Manglende kontinuitet i refleksjon og analyse av resultater i helse kan om mulig se ut som om blir styrt av arbeidstid og arbeidsvilkår.

Skole har ukentlige samlinger med de ansatte enten i møter med lærerne eller i SFO møter, der de kan bruke tid til refleksjon og analyse i større eller mindre grupper. Til forskjell fra helse, er det større grad av *dobbelkretslæring* i skole. Dette kan utdypes videre med at rektorene i begge kommuner sier at det er brukt tid på analyse i personalet og formidling av konklusjoner, og

viser til bruk av den pedagogiske utviklingstiden. Det er mulig at rektorene har mer fokus på læring og læringsfelleskap i personalet enn ledere i helse. Mine funn viser at det eksplisitt ble uttalt fra tre av rektorene, at de har fokus på å *lære å lære for* sine ansatte, og det er ansatts opp mot deuterio *læring*. De ser resultatene fra medarbeiderundersøkelsen i større grad opp mot andre resultater og utviklingsområder i virksomheten, disse funnen er ikke like tydelige i helse. Dette kan utdypes videre med at i skole er oppdraget læring, mens i helse er oppdraget pleie.

Denhardt (2016) sier at organisasjonskulturen påvirkes av atferden til medlemmene i organisasjonen, der *samhandlingen mellom medlemmene* vil ha stor betydning for hvordan oppdragene løses. Dette igjen vil ha avhengigheter og synergier med tanke på lederstilen og lederskapet som utøves for å være mest mulig produktiv og å kunne skape en lærende organisasjon. Denhardt betegner dette som organisatorisk atferd.

(Denhardt, Denhardt og Dristigheta, 2016, s, 8- 11.)

Min vurdering basert på min drøfting, er at det er større utfordringer med samhandlingen mellom ledelse og medarbeider i helse, enn i skole. Derfor utfordres organisasjonslæringen i helse i større grad enn i skole, og mye mulig ledelsens valg av lederstil. Det kan da synes som om det er ekstra viktig for ledelsen i helse med en støttende lederstil, for å skape en åpen og deltakende dialog med alle ansatte, for å få til mer læring i organisasjonen som er har større preg av refleksjon og analyse.

Riccucci viser til at vi har allerede lært at åpen og deltakende lederstil medfører positive tilbakemelding fra de som arbeider i frontlinjen, sier Riccucci. Det samme gjør høy kvalitet på tilsyn og tilbakemelding på hvordan de utfører arbeidet sitt. Det er også nødvendig for ledere å forstå at det er helt logisk for at de som jobber i frontlinjen at de holder seg til sine arbeidsskikker og profesjonelle normer.(Riccucci, s. 85, 2005).

Fra en annen synsvinkel er skole mer profesjonelt-kulturelt homogen, med nasjonale kompetansekrav for ledelse og lærere versus at det ikke er de samme nasjonale kravene i helse her sykehjem. Om mulig kan dette påvirke organisasjonslæringen. Dette kan utdypes videre med at det ikke er et absolutt nasjonalt krav til styrer sykehjem at virksomhetsleder må ha sykepleierfaglig kompetanse. Derfor er det verdt å nevne i denne oppgaven, at kommune A har et krav om at styrer må ha helsefaglig bakgrunn her sykepleier. Samtidig er det ikke et nasjonalt krav om lederutdanning knyttet til profesjonen i helse, slik det er i skole. Rektor må ha skolelederutdanning.

I et profesjonsfelleskap er det mulig grunner til at samhandlingen mellom ledelse og medarbeidere kan synes å være bedre når bakgrunn og utdanning i større grad er homogen. Dette på grunn av at blant annet begreper og terminologi knytte til profesjonen er i større grad likt blant ansatte i skole. Kulturen i skole har et læringsfokus, mens kulturen i helse har fokus på pleie. Dette kan gi implikasjoner på organisasjonslæringen. I mine funn og analyser, kan jeg ikke finne at styrers og rektor sin lederutdanning, mer eller mindre, har effekt på organisasjonslæringen. Samtidig er det å spore at det organisasjonslæringen kan påvirkes av en noe mer felles profesjonsbakgrunn og utdanningsnivå. Dette kan utdypes videre ved at det er nasjonale krav til lærere, som skal arbeid i skolen at de må utdanning i de fagene de skal undervise i.

Cameron Kim og Quinn Robert E har teorier om identifisering og endring av organisasjonskultur og at dette må sees det i sammenheng med organisasjonslæring. Begrepet organisasjonskultur er sentralt knyttet til kommunikasjon og ledelse. Bolman og Deal(2014) referer til Hofstede sin kulturdefinisjon, som *den kollektive programmeringen av det mentale som skiller medlemmene av en menneskegruppe fra en annen*. (Bolman og Deal, 2014, s. 302).

I skole kan det være på grunn av større grad av en homogen profesjonskultur om mulig bidra til større grad av en kollektiv programmering av det mentale, noe som kan få konsekvenser for organisasjonslæringen. Dette kan medføre større grad av dobbel-kretslæring, men det kan på den andre siden kan profesjonell homogenitet disponere for gruppetenkning og vansker med å tenke utenfor «boksen».

I analysen av mine funn, kommer det frem at det etniske mangfoldet blant ansatte er betydelig større i helse enn i skole. To av virksomhetene innenfor helse har opp mot 50 % ikke etniske norske medarbeidere og flere av disse har i tillegg reduserte stillinger. I et organisasjonslæringsperspektiv er begrepsforståelse og god språkforståelse en sentral forutsetning, og det er relevant i denne drøftingen at dette vil kunne påvirke læringen. Dette kan utdypes videre med at språklige ferdigheter for å kunne reflektere, analysere og å ha dialog med kolleger er viktig for organisasjonslæringen. Sammen med arbeidstid og arbeidsvilkår, kan om mulig dette også være årsaken til at mine funn viser større grad av enkelkretslæring i helse enn i skole, og motsatt mer dobbelkretslæring i skole enn i helse.

Oppsummert

Jeg vil ta utgangspunkt i Bolman og Deal, som viser til Schein sin definisjon av kultur som sier at

Kultur er et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe har kommet frem til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som er funnet godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene. (Bolman og Deal, 2014, s. 298).

I ledelsesperspektivet er det virksomhetstypene skole og sykehjem som skulle drøftes, og utgangspunktet for drøftingen har vært de ulike lokale rammevilkårene så som struktur, arbeidstider, arbeidsforhold, kompetansekrav og etnisitet.

Hypotesen sier at :

Det er og vil være mer organisasjonslæring i skole enn i sykehjem, da det er kulturforskjeller knyttet til arbeidstid, profesjonelt -kulturelt homogent utdanningskrav i skole enn i helse og nasjonale kompetansekrav og dette medfører ulikheter i ledelse i helse og skole på virksomhetsnivå.

I drøftingen av mine funn kommer det frem at arbeidstid, arbeidsvilkår, den profesjons-kulturelle homogeniteten i skole og et større etnisk mangfold i helse har påvirkning på organisasjonslæringen. Mine funn og drøftingen viser at det er mer organisasjonslæring, spesielt at det er mer dobbelkretslæring, tilstede i skole enn i helse både i kommune A og B. Mine funn kan ikke verifisere at nasjonale krav til lederutdanning for rektorene har påvirkning på organisasjonslæringen, eller utgjør en ulikhet i helse og skole på tvers av kommune A og B.

6.2 Oppsummering drøfting

Jeg har gjennom min analyse og drøfting belyst hvordan medarbeiderundersøkelsen benyttes som virkemiddel for organisasjonslæring i kommunene, og om virkemiddelet har betydning for kommunikasjon og læring på tvers av organisasjonsnivå i kommunene. Jeg har vurdert kommunikasjon og ledelse i kommune A og kommune B på direktørnivå og virksomhetsnivå i helse og skole. Hypotesene som er utledet av overordnede analysemodeller og av mine funn i undersøkelsene er drøftet med perspektiv på organisasjonslæring som gjennomgående i alle hypotesene, prinsipal-agent med fokus på kontroll og ledelse med utgangspunkt i støttende og styrende lederstil.

Problemstillingen som er undersøkt er:

Hvordan medarbeiderundersøkelsen benyttes som virkemiddel for organisasjonslæring i kommunene, og har virkemiddelet betydning for kommunikasjon og læring på tvers av organisasjonsnivå i kommunene?

Prinsipal- agent perspektivet

I kommune B er det interne kontrakter mellom direktør og virksomhetsnivå både i helse og skole, Jeg har ikke funnet at det kommer tydelig frem at internkontrakter medfører mer organisasjonslæring på virksomhetsnivå. Slik min vurdering er så har det større innslag av kontroll fra L2 til L1 enn mer organisasjonslæring der dobbelkretslæring med felles refleksjon og analyse mellom L2 og L1 er ønskelig.

Derimot kan det se ut som om systemet og strukturen i kommune B medfører større grad av kommunikasjon mellom L2 og L1, som kan gi større grad av effektiv organisasjonslæring enn i kommune A. Ledelse som uavhengig variabel i et prinsipal – agent perspektiv kan synes å ha liten påvirkning på kommunikasjon og organisasjonslæring

Det kan synes som om prinsipal - agent perspektivet til en viss grad kan synliggjøre hvordan kommune A og kommune B bruker medarbeiderundersøkelsen. Det begrunner jeg med at i min drøfting har jeg vist at det kan se ut som om ledelse mellom L2 og L1 i begge kommunene bruker medarbeiderundersøkelsen mer som en kontrollkanal enn en integrasjonskanal. Dette kan ha med den kommunikative kvaliteten mellom L2 og L1 å gjøre.

Derfor vil jeg hevde at i all hovedsak vil organisasjonslæringen i dette perspektivet bære preg av enkelkretslæring, og er synliggjort i min drøfting i et prinsipal- agentperspektiv.

Ledelsesperspektivet

I et ledelsesperspektiv er konklusjonen knyttet til hypotesen at *desto mer støttende ledelse mellom direktør og virksomhetsleder, desto mer læring på virksomhetsnivå*. I drøftingen var det fokus på samhandlingen mellom L2 og L1 i kommune A og kommune B.

Ut fra mine funn og analyser konkluderer jeg med at en støttende lederstil medfører i større grad kommunikasjon og effektiv organisasjonslæring enn en styrende lederstil.

Jeg har gjennom min drøfting vist at i kommune B er det større grad av støttende lederstil enn mine funn viser i kommune A mellom L2 og L1 nivå, og at organisasjonslæringen kan synes å være mer effektiv i kommune B, da det er i større grad dobbelkretslæring som forekommer mellom L2 og L1. Drøftingen min viser at det er større ulikhet mellom kommunene enn mellom virksomhetstypene.

Dobbelkrets- og deuterolæring fordrer i større grad en støttende lederstil. Da min konklusjon er at kommune B har større grad av støttende lederstil, vil jeg anta at forekomsten av dobbel- og deuterolæring er mer tilstede i organisasjonen. Samtidig kan være litt for smalt i tilnærming til organisasjonslæring å si at *en lederstil er bedre enn en annen*, men om mulig mer effektiv med tanke på organisasjonslæring.

I denne hypotesen er det implisitt at ledelse har det felles at lederrelasjoner er kontekstuell, ledelse må bygge relasjoner til sine medarbeidere og at ledelse og organisasjonslæring har synergier. Lederstilen, den enkelte leder har og lederskapet som utøves for å være mest mulig produktiv, er for å kunne skape en lærende organisasjon, jeg har ikke funn som viser at dette forekommer mer i kommune A enn i kommune B. Det er en empirisk basert konklusjon jeg har etter drøftingen i ledelsesperspektivet.

I ledelsesperspektivet har jeg også drøftet *virksomhetstypene skole og sykehjem*, der utgangspunktet for drøftingen har vært de ulike lokale rammevilkårene så som struktur, arbeidstider, arbeidsforhold, kompetansekrav og etnisitet. Konklusjoner som er tatt er knytte til hypotesen om at *det er og vil være mer organisasjonslæring i skole enn i sykehjem, da det er forskjeller knyttet til arbeidstid, profesjonelt -kulturelt homogent utdanningskrav i skole enn i helse og nasjonale kompetansekrav og dette medfører ulikheter i ledelse i helse og skole på virksomhetsnivå.*

I drøftingen av mine funn kommer det frem at arbeidstid, arbeidsvilkår, den profesjons-kulturelle homogeniteten i skole og et større etnisk mangfold i helse har påvirkning på organisasjonslæringen. Mine funn og drøftingen viser at det er mer organisasjonslæring, spesielt at det er mer dobbelkretslæring, tilstede i skole enn i helse både i kommune A og B. Mine funn kan ikke verifisere at nasjonale krav til lederutdanning for rektorene har påvirkning på organisasjonslæringen, eller utgjør en ulikhet i helse og skole på tvers av kommune A og B.

7. Avslutning

7.1 Hva har jeg funnet?

Hvordan benyttes medarbeiderundersøkelsen som virkemiddel for organisasjonslæring i kommunene, og har virkemiddelet betydning for kommunikasjon og læring på tvers av organisasjonsnivå i kommunene?

Jeg har valgt å drøfte problemstillingen opp mot mine funn med utgangspunkt i prinsipp- agent perspektivet og ledelsesperspektivet.

I analysen av mine funn og drøfting av valgte perspektiv, gir grunnlag for nyanserte konklusjoner m.h.t hvordan medarbeiderundersøkelsen benyttes som virkemiddel, og om virkemiddelet har betydning for kommunikasjon og organisasjonslæring på tvers av organisasjonsnivå i kommunene. Samtidig har drøftingen av de to perspektivene gitt meg noen tydelige svar.

I oppsummeringen av drøftingen i *et prinsipp – agentperspektiv*, så synes det som om prinsipp - agent perspektivet, i noen grad, kan synliggjøre hvordan kommune A og kommune B bruker medarbeiderundersøkelsen. Jeg har lagt til grunn i drøftingen at det kan se ut som om både L2 og L1 i begge kommunene bruker medarbeiderundersøkelsen mer som en kontrollkanal enn en integrasjonskanal. Dette kan ha med den kommunikative kvaliteten mellom L2 og L1 å gjøre, og at internkontrakter ikke nødvendigvis fører til mer organisasjonslæring.

Derfor vil jeg hevde at i all hovedsak vil organisasjonslæringen i dette perspektivet bærer preg av enkelrets læring.

I *et ledelsesperspektiv* har utgangspunktet for drøftingen vært hvilken lederstil som gir mest læring, der det er styrende lederstil og støttende lederstiler som skulle drøftes. Konklusjonen er at med de funnene jeg har fremkommer det at en støttende lederstil medfører i større grad kommunikasjon og effektiv organisasjonslæring enn en styrende lederstil. Jeg har gjennom min drøfting vist at i kommune B er det større grad av støttende lederstil enn mine funn viser i kommune A mellom L2 og L1 nivå, og at organisasjonslæringen kan synes å være mer effektiv i kommune B. Flere av mine funn peker mot at det både i helse og skole er større grad av dobbelrets læring i kommune B, sammenlignet med det som funnene viser i kommune A.

I det samme ledelsesperspektivet har jeg også drøftet *virksomhetstypene skole og sykehjem*, der utgangspunktet for drøftingen har vært de ulike lokale rammevilkårene så som struktur, arbeidstider, arbeidsforhold, kompetansekrav og etnisitet.

I drøftingen av mine funn kommer det frem at arbeidstid, arbeidsvilkår, den profesjons-kulturelle homogeniteten i skole og et større etnisk mangfold i helse har påvirkning på organisasjonslæringen. Mine funn og drøftingen viser at det er mer organisasjonslæring, spesielt at det er mer dobbelkretslæring, tilstede i skole enn i helse, både i kommune A og B. Mine funn kan ikke verifisere at nasjonale krav til lederutdanning for rektorene har påvirkning på organisasjonslæringen, eller utgjør en ulikhet i helse og skole på tvers av kommune A og B.

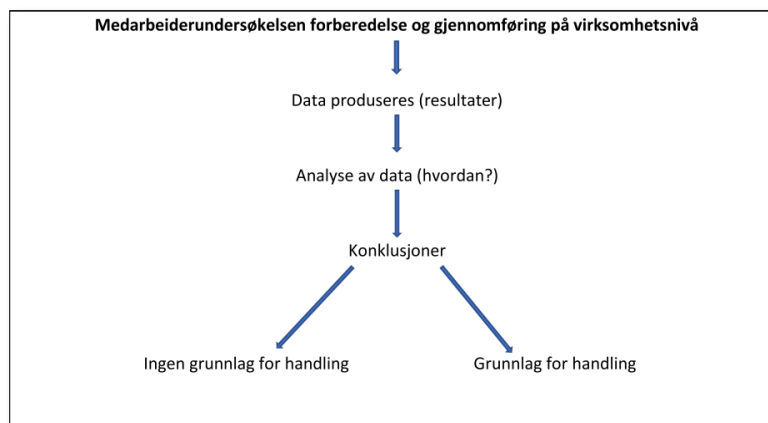
Tittelen i oppgavene er *betingelser for effektiv organisasjonslæring*, og jeg vil i den avsluttende delen reflektere om og vurdere betingelser for organisasjonslæring.

7.1 Refleksjoner om og vurderinger av betingelser for organisasjonslæring

Mine drøftinger og perspektiver, som er lagt til grunn kan i stor grad være med å vurdere om det i kommune A og B har skjedd organisasjonslæring. Det er spesielt kommunikasjon som er en forutsetning for ledelse, som er valget for min refleksjon. Jeg har skissert noen sentrale betingelser, som etter min mening er betingelser for effektiv organisasjonslæring. For å synliggjøre mine refleksjoner og vurderinger legger jeg til grunn jeg Læringstrappa, som vist i figur nr. 10 i kap 7.1.1

7.1.1 Læringstrappa fra gjennomføring til handling

Læringstrappa viser til prosessen fra gjennomføring til handling i bruken av medarbeiderundersøkelsen. Gjennom prosessen gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen, er det definerte læringsnivå, der læringsnivå 1(L1) er virksomhetene og læringsnivå 2 (L2) er direktørnivå. Det tredje læringsnivået (L3) er graden av kommunikasjon og ledelse mellom L1 og L2, der det generes handlinger, justeringer og endring.



Figur nr: 10 Læringstrappa

Handlinger medfører *virkn timer og endringer eller forbedringer* og kan igjen måles i en ny undersøkelse. I min undersøkelse har dette vært en utfordring, da verktøyet kun er brukt en gang i kommune A og kommune B har ikke kunne vist til nye målinger. Dette må igjen følges opp der effekten av handlingene analyseres.

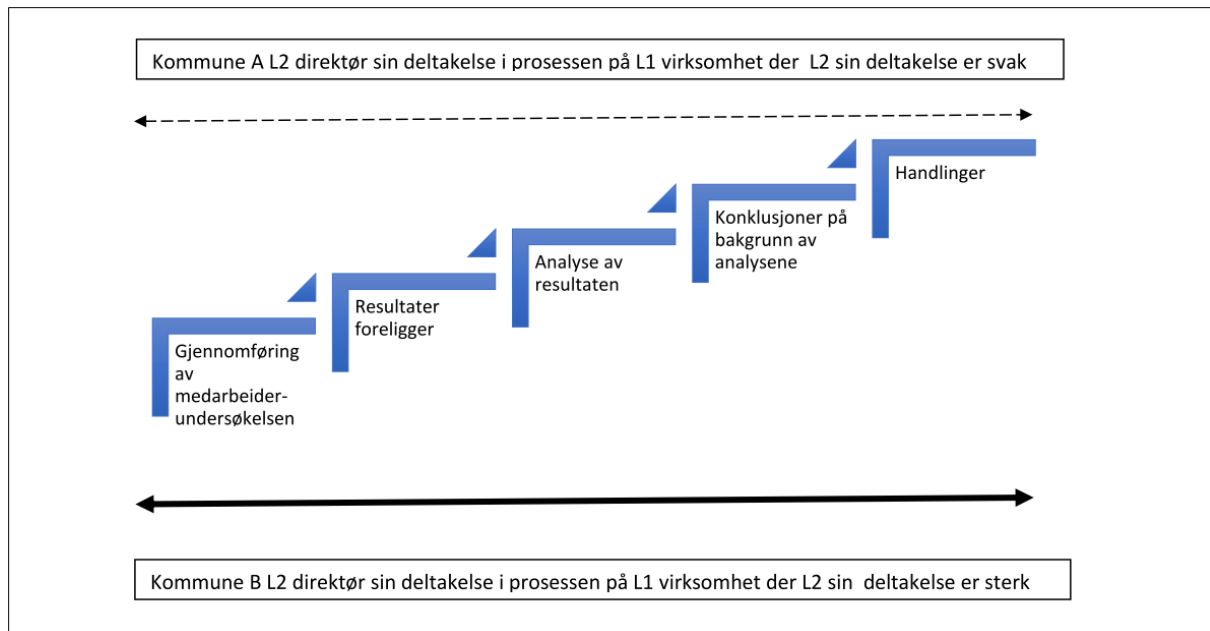
I mine funn og drøftinger har jeg kartlagt noen sentrale betingelser som må være tilstede i prosessen, for effektiv organisasjonslæring.

7.1.2 Betingelser for organisasjonslæring på nivå L1, L2 og L3 der medarbeiderundersøkelsen er virkemidlet

For å synliggjøre betingelsene har jeg brukt *Læringstrappa som utgangspunkt*, for å illustrere styrken på kommunikasjon og ledelse, mellom L1 og L2 i de to kommunene. Deretter er har jeg gjort en analyse av *viktige betingelser* som påvirker graden av styrken på kommunikasjon og ledelse.

For å illustrere hvor sterk eller svak kommunikasjon og ledelse er mellom L1 og L2, er tykkelsen på pilene, som følger prosessen, parameteren på denne styrken.

Jeg mener at mine funn, som har vært gjenstand for drøfting i to perspektiver, viser at i kommune A, både helse og skole, er det i mindre grad av kommunikasjon og ledelse mellom L1 og L2 fra gjennomføring til handling, sammenlignet med kommune B. Kommunikasjonen og ledelse er sterkere og mer tilstede gjennom hele prosessen mellom L1 og L2. Dette velger jeg å skissere som vist i figur nr 11



Figur nr.11 Styrken på kommunikasjon og ledelse mellom L1 og L2 i kommune A og B

Jeg har funnet 4 betingelser som jeg mener i stor grad kan styrke L3, der L3 er deuterolæring og oppstår når ledelse og kommunikasjon mellom L1 og L2 bærer preg av å hvordan vi lærte første gang. I deuterolæring er læringsfokuset å *lære å lære*, og effekten er erfaringslæring gjennom refleksjon.

Sentrale betingelser for effektiv organisasjonslæring

- Struktur og plan for intensjonen, målet med og gjennomføring av medarbeiderundersøkelsen.*

Det foreligger planer i begge kommuner både på direktør- og virksomhetsnivå for arbeidet med medarbeiderundersøkelsen. I mine funn viser det at strukturen på prosessen fra gjennomføring til handling, der denne er «rigget» fra toppledelsen, kan være en betingelse som påvirker organisasjonslæringen. Disse strukturene og planene må være samkjørt og ledere må ha kunnskap og kjennskap til intensjonen og innholdet i planen. Det må komme tydelig frem i planene om hvem som har ansvaret for å se til at både direktør- og virksomhetsnivå har den nevnte kunnskapen og følger opp at dette skjer. Det er en svakhet i både kommune A og kommune B i dag at kunnskap om og kjennskap til planer og strukturer ikke er god nok på begge nivå når det gjelder formålet og intensjonen med medarbeiderundersøkelse.
- Felles kompetanseheving i utviklingsverktøyet for ledernivåene som skal samhandle og følge opp fasene.*

Mine funn viser at en felles kompetanseheving for L1 og L2 er en sentral betingelse. Det må settes av tid til en felles kompetanseheving, og det må sikres et felles kunnskapsgrunnlag om

verktøyets intensjon og formål. Det er en betingelse som kan medføre at prosessen og samhandlingen mellom L1 og L2 blir best mulig. Det bør årlig rigges for kompetanseheving for direktør -og virksomhetsnivå, der kompetanseheving har fokus på forbedring og hvordan medarbeiderundersøkelsen brukes som virkemiddel for å få det til. Dette gjelder selv om den gjennomføres hvert andre år.

- *Metodikk for hvordan kommunikasjon og ledelse* skal foregå må foreligge i forkant. Metodikken må gjøres kjent, og det må eksplisitt komme frem fra L2 hvem hva og hvordan dette skal gjennomføres. Begge nivå L1 og L2 må ha god kjennskap og kunnskap om metodikken.

Handlingene når resultatene foreligger, konklusjoner som trekkes og videre arbeid som skisseres, danner grunnlaget for innholdet i aktivitetene i metodikken. Metodikken må utarbeides i samhandling mellom direktør- og virksomhetsnivå, og ikke av en HR- avdeling eller kun et ledernivå i kommunen. Det blir en svakhet, hvis en metodikk for oppfølging blir et redskap for kontroll og eierskapet ikke forankres på begge ledernivå.

- Virksomhetene bør ha *en overordnet kvalitetsplan*¹⁹ der resultater med tilhørende tiltak fra alle kartlegginger og undersøkelser er sammenfattet med tydelige mål for forbedring. Kvalitetsplanen må være kjent for L2 og være utledet av dokumentene som L2 utarbeider som grunnlag for samhandlingen mellom L2 og L1. Dette igjen må være forankret i kommunenes strategiske styringsverktøy.

7.2 Avsluttende betraktninger og videre forskning

Oppgaven undersøker jeg i det store og hele viktige faktorer for å få til *kunsten* å lede medarbeidere gjennom god kommunikasjon og ledelse.

Medarbeiderundersøkelsen er et utviklingsverktøy, som alle skal bruke, og det medfører implikasjoner for kommunene. Det kan på mange måter sies at input og output ikke alltid samsvarer. I det ligger det at det lett kan bli et virkemiddel som kan være krevende å følge opp, gitt at det ikke er forankret i organisasjonen både på direktør - og virksomhetsnivå.

¹⁹ Virksomheter i offentlig sektor skal ha en kvalitetsplan. Kvalitetsplanen utledes av nasjonale og lokale føringer for virksomheten, kartlegginger og undersøkelser.

Jeg har fått bekreftet underveis i min undersøkelse at ledelse er viktig for å kunne oppnå mål vi setter oss i organisasjonen. Det aller viktigste er om mulig den kommunikative kvaliteten mellom direktør- og virksomhetsnivå, der kvaliteten er avgjørende for samhandling for å få til organisasjonslæring. Det er deuterolæring mellom L1 og L2 gjennom felles refleksjon og erfaringslæring, som bør tilstrebes.

Innledningsvis viser jeg til Thomas Hoff(2014) som sier at det er kritisk at topplederen(her kommunedirektøren) og evt. nestleder har et bevisst og kritisk blikk på hva formålet med undersøkelsen er.

Toppledelsen i en kommune vil alltid måtte gjøre prioriteringer, og eksempelvis kan omorganiseringer som kommunesammenslåing og endringer i organisasjonsstruktur bidra til at fokuset på gjennomføringen blir svekket og kanskje den velges vekk. Det er da en burde utnytte potensialet i et slik virkemiddel som medarbeiderundersøkelsen er, og gjennomføre for å bruke i andre prosesser.

Ledelse av ledere er et suksesskriterium for å oppnå intensjonen og formålet med medarbeiderundersøkelsen og for å kunne utnytte potensialet i virkemidlet. Min anbefaling er at både kommune A og kommune B arbeider med å styrke kommunikasjonen mellom L2 og L1 før neste medarbeiderundersøkelse skal gjennomføres.

Videre forskning på *ledelse av ledere* kan være både nyttig, relevant og interessant for effektiv organisasjonslæring.

Litteraturliste

Bøker

Lotsberg, D.Ø (2014), *Det kommunale laboratorium*, Baldersheim, H. & Rose, L.E. (red.) *Ledelsesteori- hva slags ledelse passer i kommunen?* (s. 131- 151). Bergen: Fagbokforlaget.

Baldersheim, H., & Øgård, M. (1997): *Evaluering i kommunal organisasjonsutvikling*. Oslo: Kommuneforlaget.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2014): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Hoff, T. & Lone, J.A (2014): *Medarbeiderundersøkelser*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2016) (4. utgave): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Johnsen, Å. (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor*. Oslo: Fagbokforlaget.

Kveine, R. og Erlien, B. (2019) *Internkommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Northous, Peter G.: (2016) *Leadership*. London: SAGE PUBLICATINS. INC.

Opstad, Leif: (2013) *Økonomistyring i offentlig sektor*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Riccucci, Norma M.(2005) *How management matters*. Washington D.D. George Town University Press

Vitenskapelige publikasjoner

Denhardt et al (2016) *Managing human behaviour in Public and non- profit organizations*.

Forskningsrapporter

Blindheim, Bodil og Grimstad -Nielsen Linn (2015), *Medarbeiderundersøkelsen- utvikling eller «rett i skuffen»?* Masteroppgave i Styring og ledelse, Høyskolen i Oslo og Akershus, 2015

Direktorat for forvaltning og IKT (2016) *Medarbeiderundersøkelsen i staten* (Difi rapport 2016:2). Hentet fra: [Difi rapport 2016 medarbeiderundersøkelsen i staten](#)

Nettsider

Ledelsesprinsipper i kommune A (2020) Hentet 120620 fra : [Kommune A²⁰ intranettet prinsipper for ledelse](#)

²⁰ Kommunen betegnes A da det er ønskelig at de ikke skal være lett identifiserbare

Handlings- og økonomiplan 2020-2023(2019) kommune A: Befolkning og demografi. Hentet 120620 fra [Kommune A Handlings -og økonomiplan 2020-2023](#)

Årsrapport kommune A (2019) Hentet 120620 fra: [Årsrapport kommune A 2019](#)

Kommune B: Handlings og økonomiplan 2020-2023(2019) kommune B Hentet 120620 fra [Kommune B²¹ Handlings- og økonomiplan 2020-2023](#)

Kommune B: Årsrapport (2019) Hentet 120620 fra [Årsrapport kommune B 2019](#)

Ledelsesprinsipper i kommune B (2020). Hentet 120620 fra [Kommune B ledelsesprinsipper](#)

KS 10- faktor (u.å), KS Kommunenes sentralforbund. Hentet 5. mai 2020. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/kvalitetsutvikling/10-faktor---ks-medarbeiderundersokelse/>

10 faktor (u.å), Prinsippene for 10 faktor, Hentet 12.juni 2020 fra <https://10faktor.no/prinsippene>

Arbeidshefte 10 faktor (u.å), KS(Kommunenes sentralforbund og KF(Kommuneforlaget) Hentet 12.juni 2020 fra: [Oppfølging av 10- faktor for ledere](#)

Støttelitteratur

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2016): *Public Management and Governance*. London: Routledge.

Forelesninger

Hye, Linda og Øgård, Morten (2017) *Kritiske lederferdigheter i utøvelse av ledelse*. Forelesning vår 2017 Refleksivt lederskap, Universitetet i Agder UiA

Øgård, M. (2018). *Resultatstyring/Benchmarking som et grunnlag for et refleksivt lederskap i offentlig sektor*. Paper presented at the Forelesning styringsverktøy i offentlig sektor, Universitetet i Agder.

²¹ Kommunen betegnes B da det er ønskelig at de ikke skal være lett identifiserbare

Øgård, M. (2018). *Styringsverktøy i offentlig sektor*. Paper presented at the Styringsverktøy i offentlig sektor, Universitetet i Agder.

Øgård, M. (2018). *Det kommunale kretsløpet som utgangspunkt for å nærme seg studiet av styringsverktøy*. Forelesning vår 2018 styringsverktøy i offentlig sektor, Universitetet i Agder.

Rapportering av basismaterialet

Virksomhetene skole i kommune A og B

Forberedelsesfasen

Involvering i og kunnskap om intensjonen med 10 faktor

Denne fasen er ment før organisering og forberedes i egen virksomhet. Rektor i kommune A var i stor grad involvert på egen arbeidsplass, men ikke i valg av selve 10 faktor medarbeiderundersøkelsen. Dette er likt for de andre rektorene i kommune A og kommune B. Rektor i kommune A sier at de ble kurset, der de fikk en kort gjennomgang på noen timer om verktøyet. Rektor mener at opplæringen kunne vært gjort litt bedre og nøyere. Dette bekreftes av rektoren i den samme kommune. De opplever at opplæringen handlet om tolkning av data og opplæringen ble gjennomført av HR avdelingen.

Ledere på direktør og virksomhetsnivå ble i kommune B ble i 2017 kurset av forskeren som har utviklet verktøyet, professor Linda Lay, og det varte en hel dag. Rektor i kommune B som begynte i 2018, har ikke hatt dette kurset. Rektorene i begge kommuner vektlegger viktigheten av opplæring for å kunne involvere seg i prosessene på egen arbeidsplass. En av rektorene i kommune B sier at kunnskapen om intensjonen med 10 faktor er god.

Jeg opplevde at kurset og formålet med ny undersøkelse, var en bevisstgjøring i positiv retning sammenlignet med den medarbeiderundersøkelsen vi hadde tidligere. (sitat rektor i kommune B)

Presentasjonen fra Linda Lay var god og da ble forståelsen god, sier en av rektorene i kommune B. Leder opplever at det er en god undersøkelse, og intensjonen er tydelig. De andre skolelederne både i kommune A og B er ikke helt enige, og sier at intensjonen i selve 10 faktoren var litt vag, og at den oppleves som noe utfordrende å bruke i etterkant. Da spesielt tolkning og bruk av resultatene. Begge rektorene i kommune A understreker at det kan ha noe med at de kun har gjennomført denne i 2019. Det er andre involverte i forberedelsesfasen i virksomhetene, og alle tar frem ledergruppen ved skolen, tillitsvalgte og verneombud. I kommune B er det en rektor som sier at det ikke var andre involverte i denne fasen. I kommune B sier en rektor at 10 faktor er ikke tilpasset virksomheten, mens rektor på den andre skolen i samme kommune, sier at den treffer skole som virksomhet godt. Alle har vært og er involverte i forberedelsesdelen med tanke på gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen i egen virksomhet.

Hovedansvar og involvering i forberedelsen, gjennomføring og oppfølging av resultater i virksomheten.

I begge kommunene er det ledergruppen ved skolene, som har hovedansvaret og *involveres i forberedelsen, gjennomføring og oppfølging av resultater på virksomhetsnivå.* En skole i kommune B hadde ikke ledergruppen med i denne fasen, men gjorde det sammen med SFO leder. Rektor sier at det var fordi rektor ble definert som nærmeste leder i undersøkelsen, mens de andre skolene har avdelingsleder som nærmeste leder og rektor er overordnet leder. Skolene i begge kommunene involverte arbeidsmiljøgruppene, tillitsvalgte og verneombud i alle fasene forberedelse, gjennomføring og oppfølging av resultatene.

I kommune A var det en av to skoler som involverte arbeidsmiljøgruppen og de tillitsvalgte med en gang resultatene forelå i kommune B ble dette gjort ved begge skoler straks resultatene var klare.

Rektorene i kommune A og kommune B har hovedansvaret for oppfølging av resultatene, for skolen som virksomhet. En av rektorene i kommune B var tydelige på at avdelingsleder har ansvar for oppfølging av resultatene i sin avdeling, og understreket rektor sitt ansvar som øverste leder. Den ene rektoren i kommune A understreker sin deltakelse sammen med avdelingslederne i arbeidet med resultatene i hver avdeling og deltok aktivt i det arbeidet, mens en rektor i kommune B var ikke helt tydelig på hvem og hvordan med tanke på oppfølgingen av resultatene. En av skolen i kommune A gjennomførte undersøkelsen på tirsdagstiden, som er bundet tid som brukes til skoleutvikling, og satt av tid til to aktiviteter før selve gjennomføringen. I den første aktiviteten var det rektor som gikk gjennom hva skal gjøres? hvorfor skal vi ta denne? hvordan gjør vi det? Den samme skolen tok også en analyse i forkant der styrker og svakheter i organisasjonen ble kartlagt og identifisert. Dette ble gjennomført som gruppearbeid, og skulle tas med i arbeidet med resultatene fra medarbeiderundersøkelsen.

I den samme kommune A hadde ledergruppen på den andre skolen utarbeidet en tidsplan for arbeidet med medarbeiderundersøkelsen. Aktiviteten knyttet til medarbeiderundersøkelsen ble lagt til tirsdagstid (som forrige skole) og i SFO tid torsdag 1 time. Samme tid og gruppe skulle brukes ved gjennomgang av resultatene. Videre hadde rektor på den samme skolen medbestemmelse, der tidsplanen og skisse for arbeidet ble presentert. Sentralt var tidspunkt for når dette skal tas opp i avdelingene og rektor sin deltakelse i arbeid med resultatene. Prosessen ble viktig. Resultatene ble diskutert i ledergruppen og med representanter fra de ansatte. Dette handler om troverdighet, sier rektoren, og at det ikke skal være ferdig analysert når gruppen diskuterer. I dette arbeidet er deltager VO, verneombud, tillitsvalgte og ledelse. De var enige i at disse kunne representere alle ansatte.

På samme skole er rektor alltid med i avdelingene sine møter, slik at alle har samme forståelse av prosessene. Leder legger vekt på å være delaktig i prosessene. Rektor delegerer i prosessfasen. Som de andre skolene, i begge kommunene, ble det satt av en tirsdag til gjennomføringen.

Spørreskjema gjennomføringen av 10 faktor undersøkelsen

I kommune A og kommune B organiseres det ved at det settes av tid på personalmøte for SFO og pedagogisk utviklingstid for lærerne, det er bundet tid som de har ukentlig og rektor har styringsrett i bruk av tiden. Alle skolene i kommune A og B tok frem at ledelsen ved rektor, avdelingsleder og SFO leder, har ansvaret for gjennomføringen. Ansatte i skolene har Chromebook(nettbrett)og bruker denne. De får utdelt passord og brukernavn som de logger på med.

Analyse av data

I kommune A sier rektor på den ene skolen, at resultatene ble presentert for alle ansatte på aggregert nivå.

Videre prosess:

4. Det ble tatt ut viktige faktorer fra undersøkelsen som de ville jobbe videre med, og dette ble gjort både i plenum og på trinn.
5. I det videre arbeidet ble metoden som følger med 10 faktor kalt *glansbildemetoden*, skissert i kapittel 1, benyttet. Metoden viser til glansbilde som en metafor for et bilde av en ønsket framtid.
6. Hele personalgruppen brukte tid på en grundigere analyse av resultatene på trinn 1-4 og 5.- 7.trinn, og valgte ut faktorer til videre arbeid
7. Ledelsen gjorde det samme med å bruke glansbilde metodikken og valgte ut faktorer som de mente var viktige å arbeide videre med
8. De prioriterte faktorene ble samlet inn av ledelsen, som bearbeidet innspille fra de ansatte. Fokus var på hvilke faktorer, som hadde lik score på tvers av trinnene. Det var både gode og dårlig score.
9. Rektor valgte å ta med *mestringsorientert ledelse*, som en viktig faktor. Årsaken var at leder opplevde at 10 faktor i seg selv gir liten eller ingen tilbakemelding på ledelse.

Den andre skolen i kommune A og en av skolene i kommune B, gjorde ikke dette arbeidet i analysefasen.

Ledergruppen, på den andre skolen i kommune B, gikk gjennom resultatene og gjorde seg sine tanker. Med utgangspunkt i resultatene, diskuterte de diskuterte styrker og svakheter på

overordnet nivå for skolen og for hver avdeling. De hadde en samtale om hvorfor noen resultater var ulike mellom avdelingene. Med det som bakgrunn, utfordret rektor hver avdelingsleder til å si noe om og analysere resultatene på sin avdeling, samt bakgrunnen for resultatene. Rektor sa at denne analysen medførte et ubehag for noen av avdelingslederne. Spesielt da de analyserte faktorene der *støtte til ansatte* er sentralt. Resultatene hadde stor variasjon mellom avdelingene. Rektor prøvde da å være med å finne gode forklaringer ved at de sammen analyserte resultatene. Videre ble resultatene vist i pedagogisk ressursgruppe ved skolen, der også tillitsvalgte er medlem.

Rektorene i begge kommunene har dialog med sine medarbeidere om resultatene. I plenum er det stort sett aggregerte data som presenteres, og en tettere dialog rundt resultatene gjennomføres avdelingsvis og i HMS gruppene. *Dialogen skulle være nøktern og saklig*, sier en av rektorene i kommune B *og mest mulig faktabasert*. Faktabasert var å diskutere de resultatene som forelå der og da. Rektor ville ikke legge meninger og føringer med tanke på å analysere resultatet før de hadde gjort dette avdelingsvis. Den andre rektoren i kommune B hadde dialog i plenum etter analyse i arbeidsmiljøutvalget. Alle rektorene, utenom en i kommune A, hadde med verneombud og tillitsvalgte i eget møte rundt analysen. Rektor på denne skolen ønsket å understreke følgende sitat:

Jeg vil gjerne gjøre dette bedre neste år. Det å ha tillitsvalgte med i analyse arbeidet er svært viktig.

Konklusjoner som trekkes på bakgrunn av analysen

Ledelse og personalet er involvert i konklusjoner som trekkes på bakgrunn av analysen av data på virksomhetsnivå.

Ansatte reflekter selv over svaret og konkluderer i grupper det skjer i analysefasen, sier rektor på en skole i kommune A. Dette kom ikke like tydelig frem hos de andre skolene hvem som er involvert, utover personalet i sin helhet. Den andre rektoren i kommune A sa at det ble gjort i den arbeidsgruppen som ble satt ned i forkant, som utarbeidet tidslinje og plan for arbeidet.

Konklusjon som er knyttet *til oppfølging av virksomhetens* resultater gjennomføres på en av skolene i kommune A i personalgruppen.

Rektor i kommune B gjør dette i samhandling med tillitsvalgte og verneombud. I etterkant konkluderes det i hele personalgruppen. Rektor understreket at det er to områder som skal prioriteres for skolen, og disse skulle velges ut fra prioriteringer i de tre avdelingene. Han brukte det digitale verktøyet Ments. Årsaken er at alle stemmer skal høres, og at

ikke spesielt sterke stemmer skal få dominere. Det ble stemt frem to av de seks faktorene, som de skulle prioritere frem til neste undersøkelse. Videre på denne skolen drøftes oppfølgingen av resultatene i pedagogisk utviklingsgruppe. Ledelse og ansatte bør kunne fremme felles fokusområder. Dette, mener rektor, handler om kommunikasjon.

Rektor og ledelsen må lage en felles kultur for å drøfte resultat.(sitat rektor i kommune B)

Rektor på den andre skolen i kommune B, mente at gitt at det var spesielle utfordringer som vi burde vært bevisst på burde det vært tatt opp og tydeliggjort i større grad enn de hadde gjort internt. Rektor sa at de opplevde gode svar og at det var vanskelig å konkludere. Samtidig tok rektor frem faktoren om kompetanseheving, som hadde hatt lavest skår og de hadde konkludert med at dette kunne de ta nærmere i medarbeidersamtalen

Formidling av ledelsen sine konklusjoner gjennomføres på en skole i kommune A ved at rektor oppsummerer og referer til det arbeidet som er gjort på trinnene, og ledelsen sine prioriteringer videre. Rektor viste til at faktor 5 var valgt av rektor selv, og det var mestringsbasert ledelse. Videre skisserte rektor tre sentrale spørsmål overfor personalgruppen: Hva skal jeg, som medarbeider, gjøre med konklusjonene? Hva skal min leder gjøre? Hva skal organisasjonen gjøre? Dette var rektor i kommune A, som hadde strukturert prosessen både for ansatte og ledelsen i analyse av resultatene.

Handlings- og tiltaksplan for å implementere og effektivere skisserte tiltak i organisasjonen.

I kommune A sier den ene rektoren, som hadde brukt mye tid på analyse i personalet og formidling av konklusjoner, at det er ikke laget en plan direkte for 10 faktor. Det er brukt i utviklingsarbeidet og sees i sammenheng med de andre fokusområder de arbeider med. Rektor har tatt dette med i LK2020 Fagfornyelsen, kvalitetsplanen for kommunen og 10 faktor medarbeiderundersøkelsen. Rektor på denne skolen hadde selv valgt ut mestringsorientert ledelse, og de valgte sammen i kollegiet faktor 9 mestringsklima. Denne faktoren knyttet de opp mot overordnet del i LK2020 Fagfornyelsen²² og kvalitetsplanen for skolen. Sentrale spørsmål som det skulle arbeides videre med var hvordan snakker vi til og om hverandre? Skolens verdigrunnlag hva legger vi i det. Hvordan legger vi til rette for samarbeid og utvikling av trinn og individuelt? Definerte kjennetegn på god praksis skulle skisseres. Alle ansatte på trinnene 1.4 og 5. 7.trinn leverte inn sine kjennetegn. Den pedagogiske utviklingsgruppa ved skolen samlet det som gikk igjen og lagde så skolens kjennetegn på god praksis ut ifra fellestrekkene de fant.

²² Grunn- og videregående skoler innfører nye læreplaner i alle fag fra og med august 2020. LK2020 viser til Læreplaner for kunnskapsløftet 2020.

Alle deloppgaver i personal og på trinn har blitt bearbeidet av den pedagogiske utviklingsgruppa og de har presentert ansattes stemmer for alle i PU-tid. Dokumentene de har kommet frem til har de samlet i skolens rutiner (nyansattperm). Den samme metode har de brukt på utvalgte faktorer.

Det er et systematisk arbeid med resultater fra ulike kartlegginger, der disse sammenstilles og samordnes. Den samme rektoren arbeider med å etablere et profesjonelt læringsfelleskap og samarbeid, kultur for samarbeid og gjøre hverandre gode dette arbeides det med på tider avsatt til organisasjonslæring og utvikling. Hva organisasjonen har behov for er et sentralt spørsmål, og flere aktiviteter kan gjøres samtidig. Rektor sier at hun har fokus på å lære og lære for sine ansatte.

Det samme gjør rektor på en av skolene i kommune B, og fremhever også at resultatene gjenspeiles i skolens utviklingsplan og sammenstilles med andre undersøkelser. De to andre rektorene utarbeider en kort handlingsplan med to til tre valgte fokusområdene.

Tre av rektorene opplever at resultatene fra medarbeiderundersøkelsen har lite fokus i ledersamtalen med sin leder direktør og kommunalsjef. En rektor i kommune B, sier at det er et tema i ledersamtalen. Samtidig er det mer preget av en refleksjon sammen med direktør, der en fokuserer på tiltak og videre arbeid. Dette nedfelles i *vinterkontrakten*²³.

Det er kun en rektor, kommune B, som lagrer handlingsplanen i det elektroniske arkivet.

Organisasjonslæring og endring av praksis

Når spørsmål om hvordan rektor arbeider og følger opp de forbedringspunktene og tiltakene som settes for virksomhetene stilles, sier en rektor i kommune A at de faktorene som er valgt er godt *innprenta* i leder sitt arbeid og sees i sammenheng med andre resultat og forbedringspunkter. Det kan være lurt at en har kontinuerlig fokus på de valgte faktorene, og ikke minst når en jobber med andre områder. Da knyttes det hele sammen. *Dette bruker jeg effektivt gjennom hele året. sier rektor* Det synliggjøres og medfører bevisstgjøring med tanke på forbedringsområder for virksomheten. Rektor reflekterer og drøfter kontinuerlig sammen med ledergruppen der forbedringspunkter og tiltak er i fokus. Rektor er veldig bevisst på å skape strukturer, systematiserer og tar utgangspunkt i dette i diskusjonene, og har fokus på de *rydder* for å lære og forbedre. 10 faktor skal gjenspeile seg i det leder og organisasjonen holder på med. Rektor er bevisst på utviklings- og læringspotensialet og å passe på at det ikke er for fraksjonert det en skal

²³ Internkontrakten er en forpliktende avtale mellom direktør og virksomhetsleder i kommune B. Den utformes etter ledersamtalen. I samarbeid settes det utviklingsmål for det videre arbeidet. Internkontrakten skal som hovedregel følges opp innen 6 måneder.

arbeide med i det kontinuerlige forbedringsarbeidet. En av rektorene i kommune B har samme fremgangsmåten i sitt arbeid.

Den andre rektoren i kommune B ser ikke intensjonen med undersøkelsen, og legger den ikke til grunn for organisasjonslæring.

Rektorene er ganske samstemte i at innspillene, resultatene, fra undersøkelsen må hensyn ta at den har begrenset validitet. Det må være en sammenheng med og personalet må kunne se det som *sees*, oppleves og resultatene en får.

Evaluering og oppfølging

Rektorene er usikre på hvordan direktør eller kommunalsjef følger opp virksomhetene hvis resultatene er dårlige over tid. Rektor i kommune B sier at trolig følges det opp. Mulig med en større plass i ledersamtalen. Da vil en gå mer i dybden og sammen komme opp med noen tiltak. Rektorene er også samstemte i at den ikke egner seg helt for å sammenligne resultatene fra hver gang den er gjennomført. Rektorene i kommune A har hatt denne kun i 2019. En av rektorene tar frem at den er vanskelig å bruke. Den måler noe annet enn det som hun opplever er det viktigste i skolen og det er det pedagogiske utviklingsarbeidet. To av rektorene er samstemte i at det ikke er kobling mellom resultatene og tiltakene i sin virksomhet med fokus på forbedring, mens de to rektorene i kommune A og B som har sett resultatene i sammenheng med andre resultater og kvalitetsutvikling sier at det er en kobling mellom resultatene og tiltakene.

Har det vært foretatt en helhetlig vurdering om forbedringsarbeidet og om verktøyet fungerer for å få til organisasjonslæring?

Rektor i kommune A sier at dette året måtte en prøve dette ut. Dette skulle være en test og en skulle lære av denne måten å gjøre det på. Ledelsen brukte mye tid på å forstå. Da de brukte metoden som er utarbeidet, glansbildemetoden, ble forståelsen dypere og bedre med tanke på organisasjonslæringen. De drøftet så som tallenes betydning, konklusjoner og hva ligger i tallene eller hva sier tallene oss. Dette støttes av den andre rektoren i kommune A, som sier at etter at en har hatt 10 faktor første gang, så handler det om ledelsen og arbeidsgruppen sin forståelse av hvordan dette skal brukes. Det er sentralt hvordan dette kommuniseres ut til medarbeiderne. En av rektorene i kommune B sa at var uklart hva en egentlig skal forbedre, og opplever at det er på siden av virksomhetens arbeid og fokus. Det er ikke godt nok tilpasset virksomheten skole. Den konkurrerer med ståstedsanalysen for skole, og har liten interesse i en helhetlig vurdering. I samme kommune sier den andre rektoren at det har vært drøftet. Vi snakker mye om resultater fra prøver og undersøkelser med tanke på hvordan skal vi bruke det og hvordan vi ikke skal bruke det. Det er en avgrenset del av virkeligheten de resultatene vi får.

Hva er viktige faktorer for å kunne bruke resultatene på best mulig måte?

Rektor i kommune A sier at viktige faktorer er *kommunikasjon* ledere medarbeidere, *plan* for oppfølging av arbeidet med en «*rød*» *tråd* for alt arbeidet frem til neste undersøkelse. Den skal være en del av utviklings- og forbedringsarbeidet. Vise til medarbeiderne at dette betyr noe.

Rektor i samme kommune understreker at organisasjonen må alltid kunne se «*to veier*». Det vil si å se *sammenhenger og sammenhengene*, der leder må synliggjøre disse i undersøkelsen og mellom ulike undersøkelser. Få ansatte til å se at *de er en del av noe større*. *Lik forståelse* av intensjonen med undersøkelsen og avklare forventinger.

I kommune B sier en av rektorene at en faktor er *bedre tilpasset virksomheten* og videre *tydelig spørsmål*. Den andre rektoren tar frem at det må være *åpenhet* i personalet og ikke en skjult agenda. La det være *åpent*, og reduser forklaringer til hver faktor. *Strategisk tilnærming* til resultater og arbeid med *forbedringer*. *Ledelsen* må være *genuint interessert* i resultatene. *Proessen* er sentral fra forberedelse til oppfølging av resultater.

Virksomhetene sykehjem i kommune A og B

Forberedelsesfasen

Involvering i og kunnskap om intensjonen med 10 faktor

Denne fasen er ment før organisering og forberedes i egen virksomhet. Styrene i kommune A ble kurset, der de fikk en kort gjennomgang på noen timer om verktøyet. Lederne i kommune B ble i 2017 kurset av forskeren som har utviklet verktøyet, professor Linda Lai, og det varte en hel dag. Dette er tidligere tatt frem også av rektorene i kommune B.

Alle har vært og er involverte i forberedelsesdelen med tanke på gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen. Lederne for helse i kommune B sier at kunnskapen om intensjonen med 10 faktor er god, og at den ble bedre ved andre gangs gjennomføring. En av lederne i kommune B at egne kvalitetssikringssystemer brukes i større grad enn medarbeiderundersøkelsen for utvikling og forbedring. Styrer i kommune A har god kunnskap og kjennskap til intensjonen med undersøkelsen, og det bekreftes av den andre styreren i samme kommune. De opplever noe av det samme som tre av rektorene at den er litt *ullen*.

Hovedansvar og involvering i forberedelsen, gjennomføring og oppfølging av resultater i virksomheten

Det er virksomhetsleder som har hovedansvar for forberedelse og gjennomføring på virksomhetsnivå i begge kommunene. Avdelingene jobber tettere med forberedelse-gjennomføringen og oppfølging av resultatene i kommune B, pga organisasjonsstrukturen. I kommune B er lederne på sykehjemmene avdelingsledere, men har ikke de samme fullmaktene som ledere på sykehjem i kommune A. Dette er gjort rede for innledningsvis i rapporten.

Kommune B har også dedikerte HR rådgivere, som gir støtte og råd i forberedelsesfasen. Begge

kommunene A og B involverer tillitsvalgte og verneombud, gjerne gjennom arbeids- eller hms utvalget i virksomhetene. Avdelingslederne på sykehjem i kommune B samarbeider tett med verneombud i de ulike prosessene.

Spørreskjema gjennomføringen av 10 faktor undersøkelsen

Styrere i kommune A sier at gjennomføringen kan være en utfordring. Dette årsaks forklarer de i to - og tre delt turnus, språkforståelse pga et etnisk mangfold på arbeidsplassen og ulike stillingsstørrelser. Noen ansatte er ikke involvert da de har for liten stillingsstørrelse. Det må legges til rette når de er på jobb, da de må gjøre det i arbeidstiden. Tilrettelegging skjer i pauser, med PCer på vaktrommene. Utfordringene er de samme i kommune B. Ansvarlig for gjennomføringen er virksomhetsledere og avdelingsledere i begge kommunene.

Analyse av data

Styrer i kommune A sier at de årlig har 2 seminardager for ansatte. Dagene gjennomføres mai og november. I november var det tema arbeidsmiljø, mens i mai 2019 var det tema medarbeiderundersøkelsen. Det ble arrangert 2 like dager i mai, der de delte ansatte grupper. Virksomhetsleder presenterte resultatene, på aggregert nivå, for alle ansatte. Deretter ble de delt opp avdelingsvis. Resultatene for hver avdeling ble presentert av avdelingsleder og de jobbet med metodikken i 10 faktor glansbildemetodikken. Målsettingen var å analysere og ha fokus på resultatene som er viktige for dem. Deretter prioriterte de områder i felleskap på avdelingsnivå.

I kommune B foregikk analysen i ledergruppene på virksomhetsnivå og avdelingsnivå. Styrene understreker at det er viktig at avdelingene jobber med «sine» resultater.

I begge kommunene har virksomhetsleder dialog med sine medarbeidere om resultatene. Styrer i kommune A sier at det skal være et fast punkt på avdelingsmøter gjennom hele året, den andre styreren i samme kommune sier at de har dialog om resultatene, men det var litt vanskelig da resultatene var forskjellige på de ulike avdelingene. HMS gruppe har sett alt på alle nivå i denne nevnte virksomheten.

Dialog med medarbeiderne går i kommune B gjennom avdelingslederne etter ledermøte, da det er for mange å samle alle på en gang.

I min virksomhet er det nesten 500 ansatte, så dialogen med medarbeiderne må skje på avdelingsnivå. (sitat virksomhetsleder helse i kommune B)

I begge kommunene involveres verneombud og tillitsvalgte i analysen. Dette skjer gjennom og i HMS gruppene og arbeidsmiljøutvalg. En styrer i kommune A opplever at HMS gruppen er

involvert i konklusjonene, men opplevelsen er at vernetjenesten og fagforeningen involverer seg av ulik grad i konklusjoner og oppfølging.

Konklusjoner som trekkes på bakgrunn av analysen

Styrer i kommune A sier at ledere og ansatte trekker konklusjoner sammen. Det skjer i avdelingsmøtene ved sykehjemmet. Leder for en virksomhet i kommune B, sier at konklusjoner trekkes av avdelingslederne og ikke av øverste leder.

Styrer i kommune A sier at konklusjoner, der oppfølging av resultater er sentralt, gjøres etter seminardagene i mai. Avdelingene skulle jobbe med dette i avdelingsmøtene hver 3. uke. Referatene viser at det burde vært fulgt bedre opp av styrer. I 2019 var det utfordrende med tanke på ledergruppen og merarbeid der. Det ble ikke fulgt opp etter intensjonen. Nye ledere har utfordringer med å gå inn i resultatene. Dette var prioriteringer som øverste leder gjorde!

Lederne i kommune B viser til at det er avdelingslederen som har ansvaret for oppfølging av resultatene. Begge *sjekker ut* at det jobbes med arbeidsmiljø og arbeidsforhold i avdelingene. Dette skjer i møter med avdelingslederne.

I begge kommunene formidles konklusjoner til medarbeiderne som trekkes på ledernivå i virksomheten på avdelingsnivå.

Handlings- og tiltaksplan for å implementere og effektivere skisserte tiltak i organisasjonen.

I kommune A bruker styrer på det ene sykehjemmet resultatene fra undersøkelsen ved å definere tiltak basert på fokusområdene som er bestemt. De skal være konkrete. Videre ser de på resultater fra andre undersøkelser og prøver å lage en helhetlig handlingsplan. Har det også opp i sykehjemmets kvalitetsutvalg: lege, ledelse, en sykepleier fra hver avdeling. Den andre styreren i kommune A utarbeider handling og tiltaksplan etter seminaret i mai. Fokus er på de områdene de velger å jobbe videre med tatt fra faktorene i undersøkelsen. Dette følges opp avdelingsvis.

I kommune B, sier virksomhetsleder at handlings og tiltaksplanen er ulik i de 16 avdelingene.

Noen avdelingsledere bruker mye tid på planen, mens andre har bare fylt inn for å fylle inn. Noen konkretiserer- mens andre gjør ikke det. Virksomhetsleder prioriterer faktor(er) overfor sine avdelingsledere, og hvordan arbeidet med å følge opp vil foregå. Virksomhetsleder legger føringer for hvordan avdelingsleder skal arbeide med valgte faktor. Her er et eksempel på hvordan det er gjort i kommune B i en avdeling på et sykehjem:

Faktor 3 Selvstendighet

FAKTOR	Innhold	MÅL	TILTAK	ANSVAR
---------------	----------------	------------	---------------	---------------

Rolleklarhet	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.	Tydelig rolleavklaring i starten av vekten, som settes på listene	De forskjellige oppgavene blir skrevet på listen og lest opp i starten av vekten.	Leder skriver på listene.
			Dagens gjøremål blir kommunisert og fordelt hvem som har ansvar for.	Ansvarlig på vekten sørger for at oppgavene blir fordelt
		Bruk av tavlene (fysiske)	Primærkontakter sørger for å holde sine pasienter oppdatert på tavla.	Primærkontakter
			Tavlemøter minst en gang pr uke i midtrapporten.	Leder og ansvarlige den dagen det er tavlemøte.
			Tavlene tas opp på gruppemøte.	Sykepleierne
			Kjøkkentavlen blir sett over og oppdatert daglig.	Forkle-vakter?
		Bruk av etisk refleksjon til opplæring/avklaring ovenfor helgevakter	Etisk refleksjon torsdag dagvakt/aftenvakt lørdag dagvakt/aftenvakt	Leder finner frem refleksjonskort og henger på tavla, i tillegg setter ER? på den som har ansvar for gjennomføringen på vekten.
		Fadderordning	Alle nyansatte, både fast og ekstra får en fadder.	Leder fordeler, ansatte stiller opp som faddere
Fleksibilitetsvilje	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.	Kunne gi og ta imot konstruktive tilbakemeldinger på en høflig og fin måte	Fortsette å arbeide med seg selv og trene på dette.	Alle
		Hjelpe på tvers av gruppene	Tilby hjelp og spør etter hjelp på tvers av gruppene.	Alle

1. *Oppfølging av arbeidet:* Det er statusamtaler hvert halvår mellom virksomhetsleder og avdelingsleder. Utgangspunktet er den interne kontrakten mellom virksomhetsleder og avdelingsleder. Der drøftes valgte faktor og status i arbeidet med forbedring i avdelingene.
2. Det legges til rett for kollegaveiledning med faste møter fire- 4- ganger pr år og det foregår gruppevis. Da kan de ta utgangspunkt i resultater fra medarbeiderundersøkelsen, og dele tiltak som er iverksatt.
3. Et kurs knyttet til faktor 3 kan være et internkurs for avdelingslederne i økonomistyring og bruk av «økonomiverktøyene».

Den andre virksomhetslederen i kommune B utarbeider handlingsplan og tiltaksplan på avdelingsnivå. Det er såpass ulikt fra avdeling til avdeling, at det må brytes ned. Det utarbeides tiltak sammen med ansatte i avdelingene, og det har avdelingsleder ansvar for. Dette gjøres i personalmøte, der fokus er muligheter for forbedring. Det er så satt ned en gruppe i avdelingen, som fører denne i pennen. Der er det fokus på ansvarliggjøring og tidsfrister.

Dette er hvordan en avdeling(sykehjem) har prioritert arbeidet med to-2- faktorer og prosessen i arbeidet for forbedring. Selve scoren på faktorene er ikke gitt meg, men jeg antar at det var en av de faktorene de scoret lavt på. Begrunnelsen for min antakelse er faktorene som er valgt og at det er 2 /3, der det skulle være en faktor de scoret bra på.

Det er definert mål, tiltak og hvem som har ansvaret.

I kommune A sier en av styrerne at resultatene fra medarbeiderundersøkelsen er med i ledersamtalen mellom /kommunalsjef og virksomhetsleder.

Mine oppfatninger at kommunalsjef helse, fanger opp resultatene i store trekk og ser på tendenser. (sitat styrer i kommune A)

Den andre styreren i samme kommune kjenner ikke til om dette er med i ledersamtalen. I kommune B er tema med i samtalen med direktør, men på overordnet aggregert nivå. Det står i intern kontrakten at det skal følges opp. Dette bekreftes av den andre virksomhetslederen i kommune B.

I kommune A er det avtale og enighet om oppfølging videre mellom kommunalsjef og styrer. Graden av oppfølging kommer an på alvorlighetsgraden i punktene som er avtalt. Generelt skal virksomhetsleder ordne opp selv og viser til delegert fullmakt. Det er god kommunikasjon med ledelse i stab. Samtidig sier styrer i samme kommune at virksomhetsleder og kommunalsjef ikke kommer til enighet om hva som skal prioriteres av videre arbeid for virksomhetene, da resultater fra medarbeiderundersøkelsen ikke er med i den planlagte ledersamtalen. Ledersamtalen er mellom kommunalsjef helse og styrer.

I kommune B blir det enighet mellom direktør og virksomhetsleder om en evt. oppfølging videre. I kommune A legges ikke handlingsplanen inn i det elektroniske arkivet²⁴. I kommune B er det en av styrerne som bekrefter dette og følger det opp for sine avdelinger.

²⁴ Begge kommunene har et elektronisk arkivsystem kalt Public360

Organisasjonslæring og endring av praksis

I kommune A har en virksomhetsleder ledersamtaler kommunalsjef der resultatene er sentralt, mens i samme kommune har ikke den andre hatt dette. Kommunalsjef er opptatt av å følge opp kvaliteten på arbeidet, sier den ene virksomhetslederen. I kommune B har begge virksomhetslederne disse samtalene.

I kommune A arbeider og følger virksomhetsleder opp de forbedringspunktene og tiltakene som settes for virksomhetene gjennom avdelingsledermøter. Avdelingsledere, etterspør og holder tak i dette. I samme kommune har ikke dette blitt gjort godt nok PGA av sykdom. Styrer har det med inn i virksomhetsplanen, som lages for 2 år av gangen og der er resultatene på medarbeiderundersøkelsen sentrale.

Virksomhetsleder i kommune B har stort fokus på forbedringspunkter og tiltak. Fagledere og avdelingsledere i sykehjem møtes hver måned og ser på forbedringsområder. Det lages prosedyrer og planer for oppfølging. Dette tas også i medbestemmelse. I samme kommune B har den andre virksomhetslederen status samtaler med avdelingsleder og følger opp de forbedringsområdene som er satt i handlingsplanene i avdelingene. I tillegg følge leder opp kontinuerlig via ledersamtalene.

Virksomhetslederne for helse i kommune A og kommune B har den samme opplevelsen at intensjonen og resultatene med medarbeiderundersøkelsen gir innspill til virksomhetsleder. I kommune A sier en av styrerne at de ser på, analyserer og vurderer utfordringene i de ulike avdelingene. Resultatene på medarbeiderundersøkelsen er svært ulik fra avdeling til avdeling. De bruker en analytisk tilnærming og deling av god praksis for å få opp alle på samme nivå. Det styrer mener med analytisk tilnærming antar jeg er at de drøfter og vurderer resultatene i ledergruppen. Ledergruppen består av styrer og avdelingsledere.

Det er en kultur for å kunne diskutere styrker og svakheter – bruke kompetanse og erfaring på tvers og dele god praksis. Dette jobbes det også med på ansatte på tvers av avdelingene.

I kommune B sier den ene virksomhetslederen at han ikke er veldig opptatt anonyme undersøkelser, og viser til at medarbeidersamtalene gir mer å jobbe med. Den andre virksomhetslederen i kommune B mener at medarbeiderundersøkelsen og intensjonen gir innspill til leder. Det medfører at leder tenker på de faktorene som velges og at de er betydningsfulle i arbeidet. Det gir retning på at en reflektere bedre.

Evaluering og oppfølging

I kommune A opplever styrerne at virksomhetens resultater følges opp av kommunalsjef. Det er månedlige rapporteringer på flere områder. I kommune B er det også fokus på økonomi og personalsaker, når det gjelder oppfølging av dårlige resultater over tid.

Både kommune A og B er litt usikre på om resultatene kan sammenlignes fra år til år, slik at forbedring kan måles. Virksomhetsleder i kommune B sier at det er mye fokus på prosess i 10 faktor, og derfor kan sammenligning fra år til år være vanskelig. Det var også veldig like resultat i 2017 og 2019. Leder opplever at 10 faktor har et større fokus på prosess og ikke er så veldig konkret eksempelvis på ledelse. Kommune A er usikre da det er første gang den gjennomføres i denne kommunen.

Virksomhetsleder i kommune B sier at det er kobling mellom resultatene og tiltakene med fokus på forbedring. Det støtter opp om eksisterende tiltak - det har ikke vært så mye nytt i disse resultatene. Det minner en på at medarbeidersamtaler, kompetanseplan, god informasjon, medbestemmelse, ledermøter og AMG arbeidsmiljøgruppen må holdes og gjennomføres. Da kan den bidra til hvordan en følger opp og at en må følge opp. Lederne i begge kommunen er enige denne vurderingen.

Har det vært foretatt en helhetlig vurdering om forbedringsarbeidet og om verktøyet fungerer for å få til organisasjonslæring?

Styrer i kommune A sier at det ikke har vært diskutert. Utfordring er blant annet at 65 % er ikke etnisk norske, og det gjør at det er noe som kan være vanskelig å diskutere med tanke på språk og kultur. Den andre styreren i kommune sier at de har heller ikke foretatt en helhetlig vurdering. På seminardagene i mai, fikk de en relativt for forståelse av 10 faktor og intensjonen.

Virksomhetsleder i kommune B sier at de har tatt et bevisst valg å fortsette med det de allerede hadde startet med der andre interne styringsverktøy og systemer vektlegges i større grad. I det kontinuerlige forbedringsarbeidet bruker han mye tid ROS analyser og risikovurderinger, og ikke så mye på 10 faktor i det helhetlige arbeidet. Dette har heller ikke den andre virksomhetslederen i kommune B kjennskap til.

Hva er viktige faktorer for å kunne bruke resultatene på best mulig måte?

I kommune A sier den ene styreren at viktige faktorer er å *ha god tid* til å se på resultatene og kunne *samle flere ansatte*. Den andre styreren sier at *arbeid med tiltak* avdelingsvis er sentralt, og *bevissthet* rundt at det er levende dokument.

I kommune B sier virksomhetsleder at *resultatene må henge sammen med medarbeidersamtalen* og det er viktig at ansatte kan *ta de samme vanskelige* og viktige ting i medarbeidersamtalen slik at det kan *konkretiseres* i større grad. Det må være et fokus på at dette er et verktøy for et forbedringsarbeid. God struktur, gjennomføringskapasitet, godt år hjul og at en bruker god tid på prosessene i etterkant. Systematikk i arbeidet og ikke stykkevis og delt, er viktige faktorer sier den andre virksomhetslederen i kommune B.

Resultatene etter intervjuene på direktørnivå i kommune A og B

Direktørområdene skole og helse

Intervjuene skulle undersøke hvordan direktørnivå arbeidet med medarbeiderundersøkelsen fra forberedelsesfasen til evaluering og oppfølging. Alle fikk to refleksjonsspørsmål til slutt, som gikk spesifikt på organisasjonslæring.

Jeg fremstiller resultatene først for skole og deretter helse i denne rapporten.

5.2.1.1 Tjenestekområde oppvekst og utdanning i kommune A og B

Forberedelsesfasen

Involvering i og kunnskap om intensjonen med 10 faktor

I kommune A har direktør for oppvekst og utdanning, heretter kalt direktør i kommune A, vært involvert i forberedelse på to nivå. Direktør har ikke erfaring med 10- faktor. Det var en annen organisering enn det de var vant til, og det var drøftinger hvordan denne skulle sendes ut til virksomhetene. Det var også fokus på opplæringen av avdelingssjefer og kommunalsjefer i første omgang. Direktøren mente at det var en rett vurdering å gjennomføre i 2019, selv om det også var en stor prosess rundt kommunesammenslåingen. Kommunalsjef skole sier at han har bidratt til at medarbeiderundersøkelsen blir gjennomført, og det er to delt:

Skolestaben (egen) og skolene der kommunalsjef skole definerer det som rektorene sin medarbeiderundersøkelse.

Kommunalsjef sier videre at i og med at han er leder for mange virksomheter som selv skal gjennomføre, vil det være en naturlig rolle for han å se til at informasjon kommer frem, tar oppfølgingen på alvor og er med de sentrale HR ressursene. HR skal gjøre lederne klare til å følge opp.

Kommunaldirektør skole i kommune B sier at dette er en viktig undersøkelse for direktøren.

Direktøren har involvert på to nivå, der nivå 1 er drøftinger i rådmannens ledergruppe og en presentasjon og kurs av professor Linda Lai da for direktører og virksomhetsleder i kommunen. Involvering på nivå 2 har vært i HAMU, hovedarbeidsmiljøutvalget kommunen og AMU, arbeidsmiljøutvalget for oppvekst skole, det samme som forventes ute i skolen.

Jeg er sterkt involvert og legger stor vekt på denne undersøkelsen. (sitat kommunaldirektør i kommune B)

Når det handler om kunnskap og kjennskap til intensjonen med undersøkelsen, sier direktør i kommune A at alle medarbeiderundersøkelser har samme formål, da det handler om å få et overblikk over organisasjonen. Nøklene til den viktigste faktor i forhold til kvalitet i tjenestene er

medarbeidere og ledelse. Bruke status sjekk til videre arbeid Kommunalsjef skole i samme kommune sier at han gjorde en innsats med å sette seg inn i intensjonen, og hadde god nok kunnskap for å forstå resultatene.

I kommune B sier direktøren at han har god kunnskap og kjennskap om intensjonen.

Hovedansvar og involvering i forberedelsen, gjennomføring og oppfølging av resultater i virksomheten

I kommune A sier direktøren at når det handlet om gjennomføringen, så ble den *rigget* fra sentralt hold, der HR har ansvar for informasjon og opplæring av ledere. Direktøren var ikke selv på kurs. Kommunaldirektøren sin ledergruppe hadde hatt en god gjennomgang i forkant. Videre sier direktøren at oppfølging av resultater ligger i linjen.

Kommunalsjef skole har ikke ansvar for gjennomføringen og oppfølging av resultater på skolenivå, det er rektor sitt ansvar. Kommunalsjef får en utarbeidet rapport på skoleområde, som sier noe om generelle trekk og tendenser på tvers av skoler. De skolene som utmerker i en eller annen retning ser de ekstra på.

Kommunaldirektør skole i kommune B sier at det er forberedelse på direktørnivå, der HR styrer prosessen og er eier av 10 faktor i kommunen. HR leder prosessen inn mot rådmannens lederteam og ut i virksomhetene. Det er et tett samarbeid mellom direktør og HR i forberedelsesfasen. I gjennomføringen på virksomhetsnivå plasseres ansvaret hos rektor. Det skal skje i samarbeid og medskapning med ATV og verneombud.

Direktørene og kommunalsjef i begge kommunene trekker frem HR som viktige og sentrale i forberedelsesfasen. Kommunaldirektør i kommune B sier at HR er viktige, da dette er et forbedringsverktøy og ikke et rapporteringsverktøy.

Analyse av data

Direktør i kommune A viser til at en presentasjon av resultatene blir gitt, arbeid videre skissert og overgripende problemstillinger blir presentert for ledere på slik at de skal få en over sikt over resultatene, og vite hva tjenesteområde har av styrker og svakheter som er identifisert når resultatene foreligger. Direktøren understreket at arbeidet skal skje i linjen via kommunalsjef og ut til rektorene. Når det gjelder involvering av vernetjenesten, så er direktør litt usikker. Det er et partsamarbeid og involvering forventes i hele linjen. Det ligger i metodikken at tillitsvalgtsapparatet skal inn på alle nivå.

Neste gang blir det en helt annen sentralisert organisering og koordinering og større grad av samsnacking i dette tjenesteområde. (sitat direktør i kommune A)

Direktør i kommune A mener at medarbeiderundersøkelsen er et styringsverktøy *for utvikling* av organisasjonen, virksomhetene og for å gi enda bedre tjenester til innbyggerne. Derfor er det viktig

at formål med, gjennomføringen av og forventinger til oppfølging av resultatene i medarbeiderundersøkelsen er tydelige fra kommunedirektør og direktør. Slik jeg tolker svaret fra direktør, så er dette knyttet til læringen som ble gjort i gjennomføringen i 2019.

Jeg som direktør har ikke kontakt med innbyggerne, og derfor er det viktig for meg at virksomhetene er satt godt i stand til å levere gode tjenester. (sitat direktør i kommune A)

Kommunalsjef var litt usikker på om det ble presentert på tjenestenivå. Det var en tilnærming til arbeidet i linjen, og ble ikke slik han husker drøftet i ledergruppen. Som regel er det en form for dialog med skolene, sier kommunalsjefen. Primært har kommunalsjefen hatt dialog om at det er viktig å arbeide med prosesser og bruk av resultatene i virksomhetene. Hvis det er noen som ser ut som om de har utfordringer på et område, så spør en etter tiltak. På rektormøtene ble de aggregerte resultatene presentert. Videre er kommunalsjef, som direktør, litt usikker på involvering dette året av vernetjenesten på direktørnivå. Begge understreker at det kom på en tid som var svært hektisk, og at det skal styres og rigges annerledes i 2021.

Kommunaldirektør i kommune B sier at rådmannens lederteam får resultatene ferdig analysert fra HR. De samme resultatene presenteres i hovedarbeidsmiljøutvalget HAMU. De får se alle tjenesteområdene. Det understrekes at selve analysen må skje på skolen og rektor har ansvaret.

Kommunaldirektøren har dialog med rektorer om resultatene. Først i utviklingssamtalen som rådgiverne har med alle skolene, ledersamtalen som kommunaldirektør har med rektorene og resultatvurderingen som kommunen har samlet for hver virksomhet og igjen inn i internkontrakt. Dette er en del av kvalitetssikringssystemet til kommunen B. Tjenesteområde sitt AMU får det presentert og der er tillitsvalgte og vernetjenesten representert.

Konklusjoner som trekkes på bakgrunn av analysen

Direktør i kommune A sier at det ble fulgt opp av kommunalsjef. Videre tas det opp i intervjuet at hun ville rigget dette andreledes i dag, da et minimumsnivå er en felles oppsummering på direktørnivå. Der en ser på resultatene, reflektere, se på likhetstrekk og tendenser. Kommunalsjef skole bruker samarbeidspartnere i HR til å trekke konklusjoner på bakgrunn av analysen. Virksomhetene må bruke resultatene som et verktøy, sier kommunalsjefen. Det går med en del tid til å drøfte hvilken forståelse vi har av resultatene. Det må være gode og jevnlig rutiner for å arbeide med arbeidsmiljøet. Rektor må se til at medarbeiderundersøkelsen går inn i dette arbeidet. Konklusjoner må tas med i det kontinuerlige arbeide i den enkelte virksomhet og jobbe med sine resultater.

Skoleområde i kommune A har et godt arbeidsmiljø og det er lite forandring, sier kommunalsjefen. Det er viktigere å jobbe mer med egne resultater og ikke så mye med de overordnede resultatene. Konklusjoner trekkes av ledergruppen, i ledermøte der medarbeiderundersøkelsen er

tema, til direktør for oppvekst og utdanning i kommune A. Formidling av konklusjoner til virksomhetene presenteres på rektormøter. I tillegg viser kommunalsjef til HR rådgiver, som er med og trekker konklusjonene.

Kommunaldirektør i kommune B svarer på disse spørsmålene som omfatter involvering når konklusjoner på direktørnivå trekkes, oppfølging av virksomhetene og formidling av konklusjoner til virksomhetene på følgende måte, og det er først og fremst i dialog med HR. Direktør støtter seg på kunnskapen til HR.

Jeg har gjort det på to ulike måter der jeg ønsker at virksomhetene skal forbedre og lære av gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen, og startet i 2017 da valgte jeg selv ut to områder som alle virksomhetene skulle analysere.

Videre vies det til at det var fokusområdene i 2017, der alle skulle velge ut noe hva de ville analysere. I 2019 var utvelgelsen individuelt på hver enkelt skole. Skolen velger selv hva de skal ha fokus på. Hva er bra og hva kan forbedres?

Jeg ser at en kan fort havne med å sammenligne virksomhetene med hverandre. Det er ikke bra, da de skal sammenligne seg med seg selv og sin egen utvikling. (sitat kommunaldirektør kommune B)

Videre viser direktør til at konklusjoner som trekkes tas i utviklingssamtalen²⁵ sammen med rådgivere²⁶. Hva er bra? Hva kan bli bedre? Deretter i ledersamtalen mellom meg som direktør og rektor.

Handlings- og tiltaksplan for å implementere og effektivere skisserte tiltak i organisasjonen

Direktør i kommune A sier at det ikke er diskutert hvordan en handlingsplan kan vise hvordan en arbeider med resultatene. Det er sjekklister og veileder, og opplever ikke at det var et krav om en handlingsplan. Det er fokus på virksomheter som har utslag som er vesentlige. Når en har et stort volum, og vise til mange virksomheter, er det et delegert ansvar til virksomhetsleder. Direktør og kommunalsjef driver monitorering og ser til at rektorene arbeider etter intensjonen med medarbeiderundersøkelsen i sin virksomhet.

Direktør sier at hun vil ha virksomhetenes resultater med i ledersamtale med kommunalsjef. Det er helt naturlig i samtalene. Hvordan en bruker verktøyet er viktigere enn en egen handlingsplan, sier direktøren.

Kommunalsjef i den samme kommunen sier at det ikke er krav til at rektorene skal utarbeide en handlingsplan, som skal arkiveres. Det er ikke en rapportering til skolesjef. Kommunalsjef mener

²⁵ Utviklingssamtalen for skolene er gjennomført og resultater etter kartlegginger så som medarbeiderundersøkelsene foreligger. Denne danner grunnlag for ledersamtalen mellom direktør og rektor.

²⁶ Rådgiverne i kommunaldirektør sin stab.

at det viktigste er hvordan denne brukes på virksomhetsnivå og ha gode prosesser på dette. Det skal være en del av det gjengse HMS arbeidet. Resultatene er ikke med i ledersamtalen med rektorene.

Noen ganger har rektorene selv tatt med resultatene for å belyse problemstillinger som skal tas opp. Det er andre styringsverktøy som raskere gir oss en pekepinn på hvor skoen trykker enn resultatene fra medarbeiderundersøkelsen.

I kommune A legges ikke handlingsplanen for skolene i kommunens digitale arkiv.

Kommune B har en annen oppfølging av resultatene enn kommune A. Kommunaldirektør sier at det er direktøren sin samtale med rektor. En skal være tett på rektor på alle områder.

Alle skal ha handlingsplan, og medarbeiderundersøkelsen er med i ledersamtalen. I oppfølging videre: skal rektor sette seg mål selv for virksomheten og egne mål. Hvis kommunaldirektør ser at det er andre mål som bør settes, tar direktøren det selv med i internkontrakten²⁷, og bruker sin styringsrett. Denne kontrakten inneholder resultater og mål fra ulike kartlegginger, der medarbeiderundersøkelsen er en av disse. Internkontrakten har med resultatene og det settes mål som skal oppnås i det videre arbeidet i virksomheten. Målene for arbeidet utarbeides i felleskap mellom direktør/virksomhetsleder. Stort sett har kommunaldirektør og rektor en felles forståelse. Videre er kommunaldirektør tydelig på at handlingsplan leges i arkiv. Det sjekkes at det er utført av en rådgiver i direktøren sin stab. Den er ikke tilgjengelig for alle ansatte i kommunen.

Organisasjonslæring og endring av praksis

Direktør i kommune A sier at å jobbe med forbedringspunktene og tiltakene som settes for virksomhetene er svært viktig. Direktør tror at det er et potensiale i medarbeiderundersøkelsen som kan brukes, og liker godt 10 faktorer. Den peker på og kartlegger de viktigste tingene. I tillegg er det greie tema å bruke inn i en prosess.

Det er en krevende lederoppgave å følge opp og støtte virksomhetene. (sitat direktør i kommune A)

Direktør kommer ikke inn på hvordan dette kan gjøres.

På spørsmål om *intensjonen med og resultatene av medarbeiderundersøkelsen og innspill det gir direktør/kommunalsjef oversikt over virksomhetenes evne og vilje til å lære og endre praksis, svarer* direktør videre at verktøyet og hvordan det brukes er viktigere enn å utarbeide handlingsplaner. Brukt på rett måte er det masse lederopplæring og medarbeiderutvikling i denne. Det er en indikasjon på hvordan kommunalsjef skole også leder, noe som er en viktig indikator for

²⁷ Se fotnote 11 s. 56

direktør. Den handler om ledelse, men også om å utvikle arbeiderne. En prosess leder/medarbeidere der læring er helt sentralt. Prosessuell læring er viktig.

Kommunalsjef skole i samme kommune sier at det er ikke automatisk en sammenheng mellom resultatene på medarbeiderundersøkelsen og evne og vilje til å endre praksis. Mange virksomheter har et godt arbeidsmiljø, men de produserer middels resultater med tanke på eksempelvis elevenes læring. Kommunalsjefen mener at det er en svak sammenheng med tanke på evne og vilje til å endre praksis.

Vi følger ikke rektorene og skolene med tanke på endringskapasitet, da organisasjonslæring handler om å produsere bedre resultater for den tjenesten en skal levere. (sitat kommunalsjef skole i kommune A)

Kommunaldirektør i kommune B bruker sitt kvalitetssikringssystem med årlige sykluser. Det er data fra sist samtale med rektor. For det første så ser direktøren at skolene tar dette på ulikt alvor. Direktøren forventer at alle gjennomfører, men de ser at skoler har for dårlig oppslutning. Mange har både vilje og evne til å forbedre og endre praksis. Det skyldes ofte på økonomi, dårlig bygg ol. Dette er et verktøy, som leder og ansatte skal arbeide med sammen ute i virksomhetene.

Evaluering og oppfølging

Medarbeiderundersøkelsen går inn i den helhetlige virksomhetsstyringen i kommunen. Det er en kilde for å følge opp hvor det fungerer/ikke fungerer. Det er et av verktøyene kommunen har og det er ikke fasit men en temperatur måler, sier direktøren i kommune A. Kommunalsjefen sier at de har oppfølgingsprosesser der skoler er identifisert og som trenger den type oppfølging knyttet til medarbeiderundersøkelsen, gitt at det er dårlig score over tid. I de tilfellene vi identifiserer det starter vi med ledergruppen og tegner opp bilde om hva vi har sett. Det brukes flere ulike styringsverktøy og tiltak brukes for forbedring.

Kommunaldirektør i kommune B mener at skoler som har en negativ utvikling følges tett opp.

Tett på strategien, som er et prinsipp i kommune B der tett på viser til god samhandling og ledelse mellom kommunaldirektør og virksomhetsleder her rektor, kan generere en tilsynsordning der en går inn og rigger for forandring sammen med rektor. Det gjelder alle type kartlegginger. Det starter alltid med at direktør først har en samtale med rektor. Hva gjør en sammen for å se en endring?

Resultatene kan sammenlignes fra år til år, og det sees på om det er endrede resultater i positiv eller negativ retning. Kommunaldirektør ville gjerne gjennomført undersøkelsen hvert år. Gode planer for arbeidet er viktig. Samhandling og relasjoner er sentralt for å få det til. Videre at resultater og tiltak må henge sammen.

Har det vært foretatt en helhetlig vurdering om forbedringsarbeidet og om verktøyet fungerer for å få til organisasjonslæring?

I kommune A kan ikke direktør oppvekst og utdanning ta igjen at det har vært drøftet helhetlig.

Direktør understreker at dette er viktig og det bør stå i en særstilling at dette må gjøres.

Kommunalsjef skole i kommune A sier at det er ikke mangel på forståelsen. Selv om den kom i en ny drakt, så er det god forståelse av verktøyet. Det er kjent stoff for alle på alle nivå i organisasjonen. I kommune B sier kommunaldirektør skole at det har vært drøftet i HAMU – hovedarbeids miljøutvalget- med fokus på bruken av verktøyet som et forbedringsverktøy.

Direktøren er allikevel usikker på om det er en lik forståelse i hele organisasjonen.

Hva er viktige faktorer for å kunne bruke resultatene på best mulig måte?

I kommune A sier direktør oppvekst og utdanning at i organisasjonslæringen ligger i den viktige faktoren der *prosessen* i virksomhetene og staben er helt avgjørende. Det handler om å *rigge* prosessen godt lokalt på virksomhetsnivå. Kommunalsjef skole sier at en viktig faktor er *et felles språk* på arbeidsplassen for hva som hemmer og fremmer et godt arbeidsmiljø. *Felles forståelse* er også en viktig faktor. Kommunaldirektør skole i kommune B sier at *medskapning* leder, vernetjeneste, tillitsvalgte og ansatte er avgjørende, og fokus på å *felles finne forbedringsområder*.

5.2.2 Tjenesteområde helse og velferd i kommune A og B

Forberedelsesfasen

Involvering i og kunnskap om intensjonen med 10 faktor.

Hovedansvar og involvering i forberedelsen, gjennomføring og oppfølging av resultater i virksomheten

Direktør helse og velferd i kommune A har vært involvert gjennom kommunedirektøren sin ledergruppe i gjennomgangen og drøftingen av valg av ny undersøkelse til 10 faktor. Direktøren har ansvar for informasjon og se til at sine ledere tar tak arbeidet. HR er involvert og forteller om undersøkelsen både ledermøte og for virksomhetsledere. HR og direktør brukte tid til å forberede organisasjonene. Lederne på kommunalsjefnivå og virksomhetsnivå må ta ansvar og se til at det det skjer, sier direktøren. Kunnskap og kjennskap til intensjonen har direktøren gjennom møter i ledergruppen og gjennomgang av HR og i eget lederteam. Kommunalsjefene og helsesjef har hovedansvar for sine områder.

I motsetning til direktør for oppvekst og utdanning ville direktør helse og velferd sett at den ble utsatt i et år.

Når den først ble gjennomført, så var det greit å ha gjort det. (sitat direktør kommune A)

Kommunalsjef helse og omsorg i kommune A, som er styrerne sine nærmeste leder har ikke vært involvert i gjennomføringen på virksomhetsnivå. Det er oppfølging med stab og virksomhetsleder,

der det gis veiledning og informasjon. Det er virksomhetsleder som har ansvar for forberedelsen. Verneombud blir informerte.

I kommune B var kommunaldirektør for helse og velferd med i prosessen som startet i rådmannens ledergruppe. De diskuterte sammen med organisasjonsdirektør og HR.

Vi valgte bevisst 10 faktor, da den passet best med tanke på retningen en ønsket å gå i. (sitat kommunaldirektør)

Kommunaldirektøren var involvert i den beslutningen om å bruke denne undersøkelsen i kommunen. Beslutningen ble tatt i rådmannens lederteam. Det ble gjennomført en dagssamling med Linda Lai i 2017 med fokus på mestringsorientert ledelse, og dette var opptakten til ny medarbeiderundersøkelsen.

Direktør har god kunnskap og kjennskap til det som ble presenterte av Linda Lai med tanke på intensjonen med 10 faktor. Fokuset var mestring i et ledelsesperspektiv.

Hovedansvar og involvering er ved organisasjonsdirektør og HR. De hadde møte i forkant med virksomhetsleder og staben til direktøren. Alle ledere har ansvar for oppfølging av resultatet i sine virksomheter med støtte fra HR. AMU er involvert og er med i drøftingene i tjenesteområde. Der er det gjennomgang av resultatene og felles tiltak drøftes.

Analyse av data

Direktør i kommune A sa at resultatene ble tatt opp og det var en gjennomgang på overordnet nivå for alle tjenesteområdene. Kommunedirektør sin ledergruppe så på hva som går igjen og det ble drøftet. Et område som går igjen er ansattes opplevelse av satsing og tilrettelegging for kurs og kompetanseheving. Det er et område som så å si alle tjenesteområdene scorer lavt på. I en av ledersamlingene tok kommunedirektøren opp noen av funnene i undersøkelsen. Det forventes en vertikal oppfølging av resultatene, og viser til linjeledelsen og delegerte fullmakter.

Det vurderes om det er noen «røde lamper som blinker». (sitat direktør)

Oppfølging skjer primært er i ledersamtalene, og HR bidra hvis en trenger det når analysen gjennomføres. Vernetjeneste og tillitsvalgte: HMS gruppene (har ikke HTV i sitt tjenesteområde). I helse og velferd er resultatene tatt opp, og forutsetter at resultatene og analysen tas opp i HMS gruppene i virksomhetene.

Kommunalsjef i samme kommune sier at ledergruppen helse og velferd går gjennom resultatene med direktør. Det ble brukt tid på resultatene.

Analysen er å se på avvik fra normen og disse blir sett på opp mot andre resultater i undersøkelsen. . Kommunalsjef ser på sin stab sine resultater, men det er også dialog med virksomhetslederne om resultatene.

Det er usikkerhet rundt verneombud og tillitsvalgte sin rolle med tanke på detaljer.

Kommunaldirektør i helse og velferd i kommune B kan ikke huske at det har vært en dypgående analyse av resultatene i rådmannens ledergruppe. Da dette skjer i tjenesteområde. Det er tett dialog med virksomhetsledere om resultatene også i de planlagte ledersamtaler med lederne. Det drøftes hva som er resultatene og hva er utfordringene i virksomhetene. Etter 6 mnd. er det en statussamtale med alle der utviklingsområder og resultater vurderes.

Jeg ønsker å ha en løsningsorientert organisasjonskultur, der fokus er å bygge opp om det en får til. (sitat kommunaldirektør)

Konklusjoner som trekkes på bakgrunn av analysen

I kommune A er det ledergruppen til direktøren og HR som er involverte i konklusjoner som trekkes. Formidling til virksomhetene er at hvis det er «røde» lys så tar vi det opp med virksomhetene. Forholder seg primært i linjen, og styrer gjennom kommunalsjefen. Virksomhetsleder kan kontakte sin leder hvis ytterligere oppfølging ønskes. Det er en opplevelse at 10 faktor er enklere enn den tidligere.

Direktør er mest opptatt av at virksomhetene skal kunne sammenligne seg med seg selv over tid. Nå er denne ny og da er det ikke mulig nå.

Kommunalsjef i kommune A har vært i noen ledergrupper (gjelder lave score) og er involvert i konklusjoner, der sammenligninger er mer viktig enn konkluderer.

Det er viktig at virksomhetsleder konkluderer sammen med sine medarbeidere. (sitat kommunalsjef)

Virksomhetsleder skal følge opp sin virksomhet, og kommunalsjef spør om de følger opp. Kommunikasjon med styrerne om resultater/analyser og går ut til den enkelte virksomhet hvis det er store avvik definert som dårlige resultater sammenlignet med snittet for tjenesteområde.

Kommunaldirektør i kommune B sier at konkluderer og oppfølging er i de nevnte interne kontraktene, som direktør har med virksomhetsleder. Det lages et forslag til virksomhetsleder om tiltak som det kan jobbes med. Utfra det blir en enig om videre arbeid. Da ser en på flere områder som er bra, og som må arbeides med for å bli bedre. Lederne kommer med sine innspill og de enes ut ifra det. Det er viktig å skape en god dialog rundt prosessene.

De interne kontraktene arkiveres og følges opp. Direktør er tett på hvordan virksomhetene følger opp og arbeider med resultatene. Blant annet gjennom hms og kvalitetssikringssystem.

Arbeidet med å bli enda bedre på evaluering og forbedring er svært viktig. (sitat kommunaldirektør)

Handlings- og tiltaksplan for å implementere og utføre skisserte tiltak i organisasjonen

Direktør i kommune A bruker resultatene og oppfordrer virksomhetene til å finne to resultater til forbedring og en som kan opprettholdes. Identifisering av hva som er bra er viktig. Dette settes inn i en handlings- og tiltaksplan og det skal være konkret, skriftlig og følges opp av leder. Dette skal evalueres og direktøren sin staben lager en tiltaksplan også der. Resultatene er ikke et sterkt fremtredende trekk i ledersamtalen med kommunalsjefene.

Det forventes at kommunalsjef har det med når de har ledersamtale med virksomhetsledere, da direktøren mener at disse henger sammen med brukerundersøkelser, sykefraværsoppfølging og medarbeiderundersøkelsene. Det må sees i sammenheng.

Videre blir det enighet om oppfølging og regner med at de snakker seg fram til en enighet i form av et referat. Virksomhetsleder skriver selv referatet det og det godkjennes av kommunalsjefen. Prosessen støttes av kommunalsjef helse og omsorg.

Kommunaldirektør i kommune B har god innsikt i planen på virksomhetsnivå. Metodikken til 10 faktor er sentral med tanke på hvordan arbeidet med resultatene skal gjennomføres.

Ledergruppene må forankre handlings og tiltaksplan, og jeg kjenner virksomhetene igjen når hun ser resultatene. (sitat kommunaldirektør)

Kommune A legger ikke planen i det elektroniske arkivet, mens det gjør kommune B.

Organisasjonslæring og endring av praksis

Kontinuerlig forbedring er veldig viktig, sier direktøren i kommune A. De jobber mye med å stimulere virksomhetene til å drive med kontinuerlig forbedring og bruke forbedringsverktøy.

Oppfølging av avvik gjennom kvalitetsutvalget til direktøren er helt sentralt. Det er flere prosjekt knyttet til forbedringer for å gi bedre tjenester. Oppmerksomhetene på det er stor.

Virksomhetene har både evne og vilje til å lære og endre praksis. Ansatte og ledere er nødt til å se at det du gjør i dag ikke nødvendigvis er rett i morgen.

Omstilling er den nye normalen, sier direktøren. I dag må en være i kontinuerlig i omstilling.

Noen er selvfølgelig ikke så omstillingsvennlig, men forståelsen er større nå enn tidligere, sier direktøren.

Forbedringspunkter følger virksomhetene opp selv, og kommunalsjef følger opp hvordan de arbeider med dette. Hva betyr etterspør i et læringsperspektiv? Er det en fremdrift og gjør de det de skal? Evne og vilje til å lære er at det gir innspill til kommunalsjef hvordan styrerne arbeider med dette.

Kommunaldirektør i kommune B har omtrent samme oppfatning som direktør i kommune A.

Evaluering og oppfølging

Virksomheter med jevnt dårligere resultater følges opp og det er definitivt forventinger, sier både direktør og kommunalsjef i kommune A. De tar begge frem at det gis veiledning og ledelsen er tett på virksomhetene på alle resultatvurderinger. Opprettes prosjekter rundt virksomhetene hvis styringen og arbeidet ikke er bra nok. Det kobles mellom eksisterende tiltak og resultater fra medarbeiderundersøkelsen, der de ser på overordnet trekk. Direktøren tar frem at holder vi på med mye kompetansearbeid, og de sier at de får dårlig tilbud om tilrettelegging om kurs og kompetanseheving fra sien ledere, da må direktøren vurdere hva en holder på med.

Har det vært foretatt en helhetlig vurdering om forbedringsarbeidet og om verktøyet fungerer for å få til organisasjonslæring?

I helse og velferd i kommune A kan ikke direktøren for området ta frem om det har vært et tema eller diskutert. Måten det legges opp på fungerer bra, sier direktøren. Tilbud om opplæring er der og leder har ansvar for å delta på opplæringen. Kommunalsjef helse i kommune A sier at dette er som andre medarbeiderundersøkelser der det er intensivt fokus rett etterpå og kan lett gå i glemmeboka hvis det ikke holdes oppe. Det har ikke vært et tema hvordan virksomhetene jobber helhetlig og at organisasjonslæring har vært et tema.

I kommune B sier kommunaldirektør helse og velferd at det ikke er noen mangler med den helhetlige forståelsen. Det har vært *et løft for organisasjonen* å jobbe på denne måten med medarbeiderundersøkelsen.

Hva er viktige faktorer for å kunne bruke resultatene på best mulig måte?

Direktør helse og velferd i kommune A sier at *forståelse* av hva dette er, hva det sier og ikke sier er viktige faktorer. *Prosesskunnskap* som er hvordan organisasjonen og ledelsen kan arbeide med dette som prosess i egen virksomhet. Kunnskap om *forbedringsarbeid understrekes* som en viktig faktor. Kommunalsjef helse i samme kommune *sier at dialog* mellom leder og medarbeider er en viktig faktor med tanke på arbeidet med resultatene. Kommunaldirektør helse og velferd i kommune B legger vekt på *Involvering i og oppfølging av ledere*.

Hva er viktige faktorer for å kunne bruke resultatene på best mulig måte for organisasjonslæring?

	Prosess-kunnskap	Felles forståelse for undersøkelsen			Kommunikasjon ved medskapning (involvering) og dialog leder/medarbeider	Fokus på forbedring og utvikling	Oppfølging av ledere	Plan for prosessene	
		Begreper	Intensjon og mål	Del av en større helhet				Tidsplan	Den «råde tråden»/systematikk
Kommune A skole									
Direktør	x								X
Kommunalsjef		x	x						
Rektor			x	X	x	x		x	X
Rektor			x	x				x	x
Kommune B skole									
Direktør					x	x			
rektor	x		x		x	x			
rektor									
Kommune A helse									
Direktør	x		x			x			
Kommunalsjef					x				
Styrer			x					x	
Styrer				x		x			
Kommune B Helse									
Direktør					x		x		
Virksomhetsleder	x			x	x				x
Virksomhetsleder	x				x				x

Appendiks

Invitasjon til intervju

Informasjonsskriv til respondenter til forskningsprosjekt Anne-Marthe N. Basso UiA
(NSD – Norsk senter for forskningsdata AS)

Betingelser for effektiv organisasjonslæring

Formålet er å undersøke *hva som er betingelser for effektiv organisasjonslæring*. Stavanger kommune har finansiert min studie, som nå avsluttes med en masteroppgave.

I dette skrevet gir jeg dere informasjon om målene for prosjektet, og hva deltakelse vil innebære for dere og deres tjenesteområde.

Formål

Masteroppgaven er et avsluttende arbeid i en erfaringsbasert master i kommunal ledelse ved Universitetet i Agder, fakultet for samfunnsvitenskap. *Målet med oppgaven har vært og er å undersøke kommunikasjon og ledelse på tvers av styrings- og organisasjonsnivå og betingelser for effektiv organisasjonslæring. Jeg har tatt utgangspunkt i medarbeiderundersøkelsen som styringsverktøy.*

Ansvarlig for forskningsprosjektet?

Det er Universitetet i Agder v/ fakultet for samfunnsvitenskap Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til tjenesteområdene Oppvekst og utdanning og Helse og velferd, der skole og sykehjem er valgte virksomheter. Kommunedirektør defineres i denne oppgaven som kommunedirektør med direktører for sine tjenesteområder. Virksomhetsnivå defineres som der tjenesteproduksjonen skjer. Jeg har valgt skole og sykehjem, da disse er to av flere virksomheter der det er profesjonskrav, samt at det er stor grad av nasjonal regulering. Spesielt gjelder dette skoleområde. Da jeg er virksomhetsleder i Stavanger kommune, ser jeg det som naturlig å bruke egen kommune i mitt forskningsprosjekt. I tillegg håper jeg at dette kan være nyttig kunnskap, basert på resultatene, for ledelsen i kommunen i sin helhet.

Hva innebærer det for respondentene å delta?

Respondentene, definert over, vil bli intervjuet der det er hypoteser ledet ut fra forklaringsmodeller som skal undersøkes. Intervjuene er individuelle. Intervjuene vil bli tatt opp på bånd, og intervjuguiden er planlagt sendt ut i forkant. Tidsrammen på intervjuene er enda ikke satt. Gjennomføringen vil skje i februar 2020. Tidsmessig vil det bety at hver og en setter av en time i løpet av februar til intervjuet.

Det vil ikke påvirke arbeidsgiver eller ledelsene at jeg gjennomfører denne undersøkelsen. De rektorene som velges ut, vil være rektorer som jeg ikke har noen direkte relasjon til. Dette er også drøftet med min veileder i forkant, professor Harald Baldersheim ved UiO Universitetet i Oslo. Både validiteten i funnene og hvor pålitelige resultatene er, reliabiliteten, er viktig for min analyse og drøfting i etterkant av intervjuene.

GENERELL INFORMASJON

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker opplysninger

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

- Følgende vil ha tilgang til og behandlingsansvar for dataene: Universitet i Agder, Universitetet i Oslo v/ professor Harald Baldersheim og masterkandidat Anne-Marthe N. Basso.
- Tiltak jeg vil gjøre for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene: «Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data»

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes og leveres 15.juni 2020. Personalopplysninger og opptak slettes når forskningsprosjektet avsluttes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitet i Agder
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Harald Baldersheim
Professor og veileder

Anne-Marthe Nygård Basso
masterkandidat

Samtykkeerklæring (denne skal respondenten skrive under på)

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Styringsutfordringer i kommunen, Betingelser for effektiv organisasjonslæring*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine svar kan brukes i oppgaven og knyttes kun til stilling og ikke arbeidsted eller med navn.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 150620

Signert av prosjektdeltaker

Sted:

Dato:

3.Kommune B tips til ledere forberedelse, gjennomføring og oppfølging av 10- faktor

Forberedelser Sett deg inn i medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Du finner mye informasjon på www.10faktor.no, bøker, arbeidshefte for ledere og medarbeidere.

Lag en plan for prosessen: Når og hvordan informere medarbeidere, tidspunkt for gjennomføring, plan for oppfølgingsarbeidet.

Informasjon til medarbeiderne 1-2 uker før dere skal gjennomføre undersøkelsen. Innkall gjerne medarbeiderne til et møte eller bruk personalmøte eller tilsvarende:

Informert om anonymitet og hvordan den blir ivaretatt i undersøkelsen.

Forklar praktiske forhold som beregnet tidsbruk, antall påstander, tilrettelegging rundt deltakelse, osv.

Forklar kort hva de ti faktorene i 10-FAKTOR handler om, og at de har dokumentert betydning både for resultater og for arbeidsmiljøet.

Forklar at det først og fremst er du som leder og medarbeiderne selv som kan påvirke de faktorene som måles, og at det derfor er dere selv som skal ta tak i oppfølgingen.

Vis gjerne fram noen av metodene du tenker å bruke og når dere skal jobbe med oppfølging. Du vil finne beskrivelser av slike metoder under kapittelet om oppfølging i arbeidsheftet eller i boka «Oppfølging etter 10-faktor».

Oppfordre alle varmt til å delta – understrek at dette gjør vi først og fremst for vår egen del.

Gjennomføring Når undersøkelsen er i gang: informer gjerne medarbeiderne om at alle nå skal ha fått epost med link til undersøkelsen, og be dem ta kontakt med deg hvis de har spørsmål.

Gå gjennom hvordan det er lagt til rette for at medarbeiderne skal få besvart. Dette må tilpasses den enkelte arbeidsplass og arbeidets art. Eks. hvor og når er det pc tilgjengelig, dersom det ikke er mulig å gjennomføre i arbeidstida bør leder legge til rette for at medarbeider kan besvare undersøkelsen i forkant/etterkant av arbeidsdagen (og føre timer på det)

Sjekk svarprosenten ca halvveis i tidsperioden. Informer gjerne medarbeiderne om svarprosent og påminn/oppfordre til å svare.

Oppfølging Les/lær deg hvordan du kan lede oppfølgingen av medarbeiderundersøkelsen.

Lag plan for oppfølgingsarbeidet sammen med verneombud, og informer medarbeiderne: når og hvordan skal dere jobbe med resultatene.

Ansvar for at en handlingsplan er ferdig innen 31.10.19. Handlingsplanen skal inneholde tiltak som dere i fellesskap har blitt enige om å jobbe med.

Viktig at tiltakene/handlingsplanen settes opp som punkter på personalmøter slik at dere sikrer at dere har fokus på det dere skal forbedre/bevare.

Det vil bli satt opp frokostmøter/workshops for ledere om oppfølging av medarbeiderundersøkelsen i juni og august. Påmelding via kursportalen.

4.Kommune A presentasjon til ledere fra virksomhetsnivå til direktør før gjennomføringen

Ledere –hovedansvar for forberedelse, gjennomføring og oppfølging av 10 FAKTOR i egen virksomhet. Medarbeidere –aktive deltakere i alle fasene. Verneombud og tillitsvalgt –informere og oppfordre til deltakelse og gjennomføring. Delta i planleggingen og oppfølgingsarbeidet.

HR –sikre koordinering av opplæring og framdrift

Hva slags undersøkelse er dette?

Utviklingsverktøy

Både medarbeiderskaps-og ledelsesorientert

Forskningsbasert

Et godt, forskningsbasert verktøy for å måle variabler (faktorer) som er avgjørende for å oppnå gode resultater – og som kan påvirkes gjennom målrettet utviklingsarbeid.

Fokusert og avgrenset

Avgrenset antall variabler

Et oversiktlig verktøy, 36 spørsmål, 10 faktorer med skårer

Hvordan kan vi bruke den?

Undersøkelsen kan brukes som

- Utgangspunkt for samtale og refleksjon mellom leder og medarbeidere rundt faktorer vi vet påvirker ytelse og resultater
- Grunnlag for målrettet arbeid med påvirkning av faktorene gjennom tiltak som er forankret hos medarbeiderne
- Grunnlag for målrettet lederutvikling
- Grunnlag for utvikling av medarbeiderskap

Forberedelse

- Forankring
- Involvering
- Hvordan få til en god gjennomføring?
- Hva er risikofaktorene?
- Hvordan sikre god informasjon?
- Hva kan verneombud og tillitsvalgt bidra med?
- Presentasjon av 10-faktor

- Vurder om noen trenger opplæring i hvordan de skal svare

Noen tips til hvordan du kan informere dine medarbeidere:

- Informer medarbeiderne en til to uker før dere skal gjennomføre undersøkelsen.
- Informer om anonymitet og hvordan den blir ivaretatt i undersøkelsen.
- Forklar praktiske forhold som beregnet tidsbruk, antall påstander, tilrettelegging rundt deltakelse mm.
- Forklar kort hva de ti faktorene handler om, og at de har dokumentert betydning både for resultater og arbeidsmiljøet.
- Forklar at det først og fremst er du som leder og medarbeiderne selv som kan påvirke de faktorene som måles, og at det derfor er dere selv som skal ta tak i oppfølgingen.
- Oppfordre alle til å delta!
- Sett av tid og ev et egnet sted
- Sikre nettilgang og PC for de som trenger det

Eget kurs i oppfølgingsarbeidet –legges ut i kursbasen

- Fokus på dialog og felles forståelse
- Fem trinn
- Presentasjon av resultatene
- Forankring og innspill
- Valg av forbedrings bevaringsområder
- Tiltak og forslag til handlingsplan
- Oppfølging og evaluering
- IGP-metoden (individuell – gruppe og plenum)

Resultater og rapporter

Resultater på faktorene og ikke på spørsmålene

- Spørsmålene er ikke viktige i oppfølgingen. De er bare symptomer på det vi ønsker å måle
- Det er faktorene som sier noe om utviklingspotensialet i egen organisasjon
- Velge ut et par faktorer dere vil jobbe med i egen organisasjon

Figur liste

Figur nr 1 **Arbeidshefte 10 faktor (u.å),**

KS(Kommunenes sentralforbund og KF(Kommuneforlaget) Hentet 12.juni 2020 fra:

<https://www.10faktor.no/oppfolging-av-10-faktor-ledere-og-medarbeidere>

Figur nr 2 **Arbeidshefte 10 faktor (u.å),**

KS(Kommunenes sentralforbund og KF(Kommuneforlaget) Hentet 12.juni 2020 fra:

<https://www.10faktor.no/oppfolging-av-10-faktor-ledere-og-medarbeidere>

Figur nr 3 **Organisasjonsstruktur kommune A, 2020**, hentet 12. juni fra [Kommune A organisasjonsstruktur](#)

Figur nr 4 **Direktørområde Helse og velferd kommune A,2020**, hentet 12. juni fra [Kommune A organisasjonsstruktur](#)

Figur nr. 5 **Direktørområde Oppvekst og utdanning kommune A ,2020**, hentet 12. juni fra [Kommune A organisasjonsstruktur](#)

Figur nr. 6 **Ledelsesprinsipper kommune A(2020)** Hentet 12, juni fra : [Kommune A²⁸ intranettet prinsipper for ledelse](#)

Figur nr. 7 **Organisasjonsstruktur kommune B** [Kommune B organisasjonsstruktur](#)

Figur nr. 8 **Læringssirkelen** Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2016) (4. utgave): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Figur nr.9 **Enkelkretslæring og dobbelkretslæring**, Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2016) (4. utgave): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Figur nr. 10 **Læringstrappa** (egen) skissert etter veiledning 240120 med Harald Baldersheim)

Figur nr 11 **Styrken på kommunikasjon og ledelse mellom L1 og L2 i kommune A og B** (egen med utgangspunkt i Læringstrappa)

²⁸ Kommunene betegnes A og B da det er ønskelig at de ikke skal være lett identifiserbare

Tabell liste

Tabell nr 1 **Intensjon, læringsfokus og effekt.** (egen tabell) Jacobsen, D.I. og J. Thorsvik (2016) (4. utgave): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Tabell nr. 2 **Prosesen analyse av resultatene** Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Oslo: Cappelen Damm AS.

Tabell nr 3 **Oversikt over tid og sted for gjennomføring av intervjuene.**

Tabell nr. 4: **Empirisk observasjon av gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen i kommune A og kommune B.**

Tabell nr. 5: **Respondentene i kommune A og kommune B helse og skole**

Tabell nr 6: **Kort beskrivelse av funn om organisasjonslæring på tvers av kommune og virksomhetstype.**

Intervjuguider

8.1 INTERVJUGUIDE til direktører og kommunalsjefer

Intervjuguiden er utarbeidet utfra den empiriske observasjonen av forberedelse, gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen i kommune A og B.

Innledning

Intervjuet er et åpent intervju og tas opp på bånd ref. avtalen og slettes i juni 2020. Intervjuet er basert på gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen i 2019. Medarbeiderundersøkelsen i kommunen er definert som et styringsverktøy for og mellom kommunedirektør-/rådmannsnivået og virksomhetsnivået.

Prosess	Spørsmål
Forberedelse	<ol style="list-style-type: none"><i>Har du vært involvert i gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen i 2019 i din kommune?</i><ul style="list-style-type: none">Hvordan har du vært involvert?Har du god kunnskap og kjennskap til intensjonen med styringsverktøyet?<i>Hvem har hovedansvar og er involvert i:</i><ul style="list-style-type: none">Forberedelsen på direktørnivå før gjennomføringen på virksomhetsnivå?Gjennomføring på virksomhetsnivå?Oppfølging av resultater for tjenesteområdet og virksomhetene?<i>Er det andre involvert i forberedelsesfasen på direktør-/kommunalsjefnivå?</i>
Analyse av data	<ol style="list-style-type: none"><i>Hvordan arbeider kommunedirektøren/rådmannen sin ledergruppe med resultatene?</i>

	<p>5. <i>Har kommunalsjef/kommunaldirektør dialog med sine virksomhetsledere om resultatene?</i></p> <p>6. <i>Hvordan involveres vernetjenesten og tillitsvalgappartet med fokus på analysen i tjenesteområde?</i></p>
Konklusjoner	<p>7. <i>Hvem er involvert i konklusjoner som trekkes på bakgrunn av analysen av data på direktør-/kommunalsjefnivå?</i></p> <p>8. <i>Hvordan konkluderes det der følgende er sentralt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Oppfølging av virksomhetenes resultater</i> <p>9. <i>Hvordan formidles konklusjoner til virksomhetene som treffes på:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kommunedirektør- /rådmannsnivå?</i> • <i>Direktør/kommunalsjefnivå?</i>
<p>Handlingsplan og tiltaksplan for å implementere og effektivere skisserte tiltak i organisasjonen</p> <p>Prosesen med å sette forbedrings og bevaringsområder. Tiltak og oppfølging</p>	<p>10. <i>Hvordan bruker direktør og kommunalsjef resultatene fra medarbeiderundersøkelsen?</i></p> <p>a. <i>Hvis det utarbeides en handlingsplan i virksomhetene?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>hvordan viser denne planen hvordan en kan arbeide med resultatene?</i> - <i>hvis det ikke utarbeides en handlingsplan hvordan følges da resultatene opp?</i> <p>11. <i>Er resultatene fra medarbeiderundersøkelsen med i ledersamtalen mellom direktør/kommunalsjef og virksomhetsleder?</i></p> <p>12. <i>Hvordan kommer direktør/kommunalsjef og virksomhetsleder til enighet om oppfølging videre?</i></p> <p>13. <i>Legges handlingsplanen for virksomhetenes arbeid med resultatene i det elektroniske arkivet slik at den er tilgjengelig for alle?</i></p> <p>14. <i>Følger direktør/kommunalsjef opp at virksomhetsleder gjør handlingsplanen tilgjengelig?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hvis ja? Hvordan?</i> • <i>Hvis nei? Hvorfor sjekkes ikke dette?</i>

Organisasjons-læring og endring av praksis	<p>15. Hvordan arbeider og følger direktør/kommunalsjef opp de forbedringspunktene og tiltakene som settes for virksomhetene?</p> <p>16. Hvordan gir intensjonen med og resultatene av medarbeiderundersøkelsen innspill til deg som direktør/kommunalsjef oversikt over virksomhetenes evne og vilje til å lære og endre praksis?</p>
Evaluerings og oppfølging	<p>17. Hvordan følges virksomhetsleder opp av direktør/kommunalsjef hvis det er jevnt dårlig resultat over tid?</p> <p>18. Kan resultatene sammenlignes fra år til år, slik at forbedring kan måles?</p> <p>19. Opplever du at det er en kobling mellom resultatene og tiltakene i din virksomhet/tjenesteområde med fokus på forbedring?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvis nei? <ul style="list-style-type: none"> - Hva mener du er årsaken til det?
Politisk oppfølging	<p>20. Hvordan informeres politikerne som øverste arbeidsgiver om resultatene?</p>

Avsluttende spørsmål til direktør og kommunalsjef

Har det vært foretatt en helhetlig vurdering av hvordan resultatene fra medarbeiderundersøkelsen brukes i organisasjonen?

- Er det mangler med forståelsen i organisasjonen både på direktør og virksomhetsnivå av hvordan denne skal brukes i det kontinuerlige forbedringsarbeidet i ditt tjenesteområde?
- Hva er viktige faktorer for å kunne brukes resultatene på best mulig måte?

Har det vært diskutert om hvor godt verktøyet fungerer for å få til organisasjonslæring?

8.2 INTERVJUGUIDE til VIRKSOMHETSLEDERE

Intervjuguiden er utarbeidet utfra den empiriske observasjonen av forberedelse, gjennomføring og oppfølging av medarbeiderundersøkelsen i kommune A og B

Innledning

Intervjuet er et åpent intervju og det tas opp på bånd ref. avtalen og slettes i juni 2020. Intervjuet er basert på gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen i 2019. Medarbeiderundersøkelsen i

kommunen er definert som et styringsverktøy for og mellom kommunedirektør-/rådmannsnivået og virksomhetsnivået.

Forberedelse	Prosess
	<p>1. <i>Har du vært involvert i gjennomføringen av medarbeiderundersøkelsen i 2019 i din kommune?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan har du vært involvert? • Har du god kunnskap og kjennskap til intensjonen med styringsverktøyet? <p>2. <i>Hvem har hovedansvar og er involvert i:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Forberedelsen på virksomhetsnivå? • Gjennomføringen på virksomhetsnivå? • Oppfølging av resultater for virksomheten? <p>3. <i>Er det andre involvert i forberedelsesfasen på virksomhetsnivå?</i></p>
Spørreskjema gjennomføring 10-faktor undersøkelsen KS	<p>4. <i>Hvordan organiserer virksomheten gjennomføringen?</i></p> <p>5. <i>Hvem er ansvarlig for gjennomføringen av undersøkelsen i virksomheten?</i></p>
Analyse av data	<p>6. <i>Hvordan arbeider virksomheten med resultatene?</i></p> <p>7. <i>Har virksomhetsleder dialog med sine medarbeidere om resultatene?</i></p> <p>8. <i>Hvordan involveres vernetjenesten og tillitsvalgappartet med fokus på analysen i virksomheten?</i></p>
Konklusjoner	<p>9. <i>Hvem er involvert i konklusjoner som trekkes på bakgrunn av analysen av data på virksomhetsnivå?</i></p> <p>10. <i>Hvordan konkluderes det der følgende er sentralt:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Oppfølging av virksomhetenes resultater</i> <p>11. <i>Hvordan formidles konklusjoner til medarbeiderne som trekkes på ledernivå i virksomheten?</i></p>
Handlingsplan og tiltaksplan for å implementere og	

<p>effektuere skisserte tiltak i organisasjonen</p> <p>Proessen med å sette forbedrings og bevaringsområder. Tiltak og oppfølging</p>	<p>12. <i>Hvordan bruker virksomhetsleder resultatene fra medarbeiderundersøkelsen?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvis det utarbeides en handlingsplan i virksomheten? -hvordan viser denne planen hvordan en kan arbeide med resultatene? - hvis det ikke utarbeides en handlingsplan hvordan følges da resultatene opp? <p>13. <i>Er resultatene fra medarbeiderundersøkelsen med i ledersamtalen mellom direktør/kommunalsjef og virksomhetsleder?</i></p> <p>14. <i>Hvordan kommer direktør/kommunalsjef og virksomhetsleder til enighet om oppfølging videre?</i></p> <p>15. <i>Legges handlingsplanen for virksomhetens arbeid med resultatene i det elektroniske arkivet slik at den er tilgjengelig for alle?</i></p> <p>16. <i>Følger direktør/kommunalsjef opp at virksomhetsleder gjør handlingsplanen tilgjengelig?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvis ja? Hvordan? • Hvis nei? Sjekkes dette?
<p>Organisasjonslæring og endring av praksis</p>	<p>17. <i>Har virksomhetsleder ledersamtaler med direktør/kommunalsjef der resultatene er sentralt?</i></p> <p>18. <i>Hvordan arbeider og følger virksomhetsleder opp de forbedringspunktene og tiltakene som settes for virksomhetene?</i></p> <p>19. <i>Hvordan gir intensjonen med og resultatene av medarbeiderundersøkelsen innspill til deg som virksomhetsleder ?</i></p>
<p>Evaluering og oppfølging</p>	<p>20. <i>Hvordan følges virksomhetens resultater opp av direktør/kommunalsjef hvis det er jevnt dårlig resultat over tid?</i></p> <p>21. <i>Kan resultatene sammenlignes fra år til år, slik at forbedring kan måles?</i></p> <p>22. <i>Opplever du at det er en kobling mellom resultatene og tiltakene i din virksomhet med fokus på forbedring?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvis nei. Hva mener du er årsaken til det?
<p>Politisk oppfølging</p>	<p>23. <i>Vet du hvordan politikerne, som øverste arbeidsgiver, om resultatene fra medarbeiderundersøkelsen?</i></p>

Har det vært foretatt en helhetlig vurdering av hvordan resultatene fra medarbeiderundersøkelsen brukes i virksomheten?

- Er det mangler med forståelsen av hvordan denne skal brukes i det kontinuerlige forbedringsarbeidet i din virksomhet?
- Hva er viktige faktorer for å kunne brukes resultatene på best mulig måte?

Har det vært diskutert om hvor godt verktøyet fungerer for å få til organisasjonslæring i virksomheten?