

avonova

avonova

Oppsummering
Kartlegging arbeidsmiljø

Måløy VGS

Datainnhenting: 17. mars - 6.april 2021

Endelig rapportlevering: 21. april 2021



&

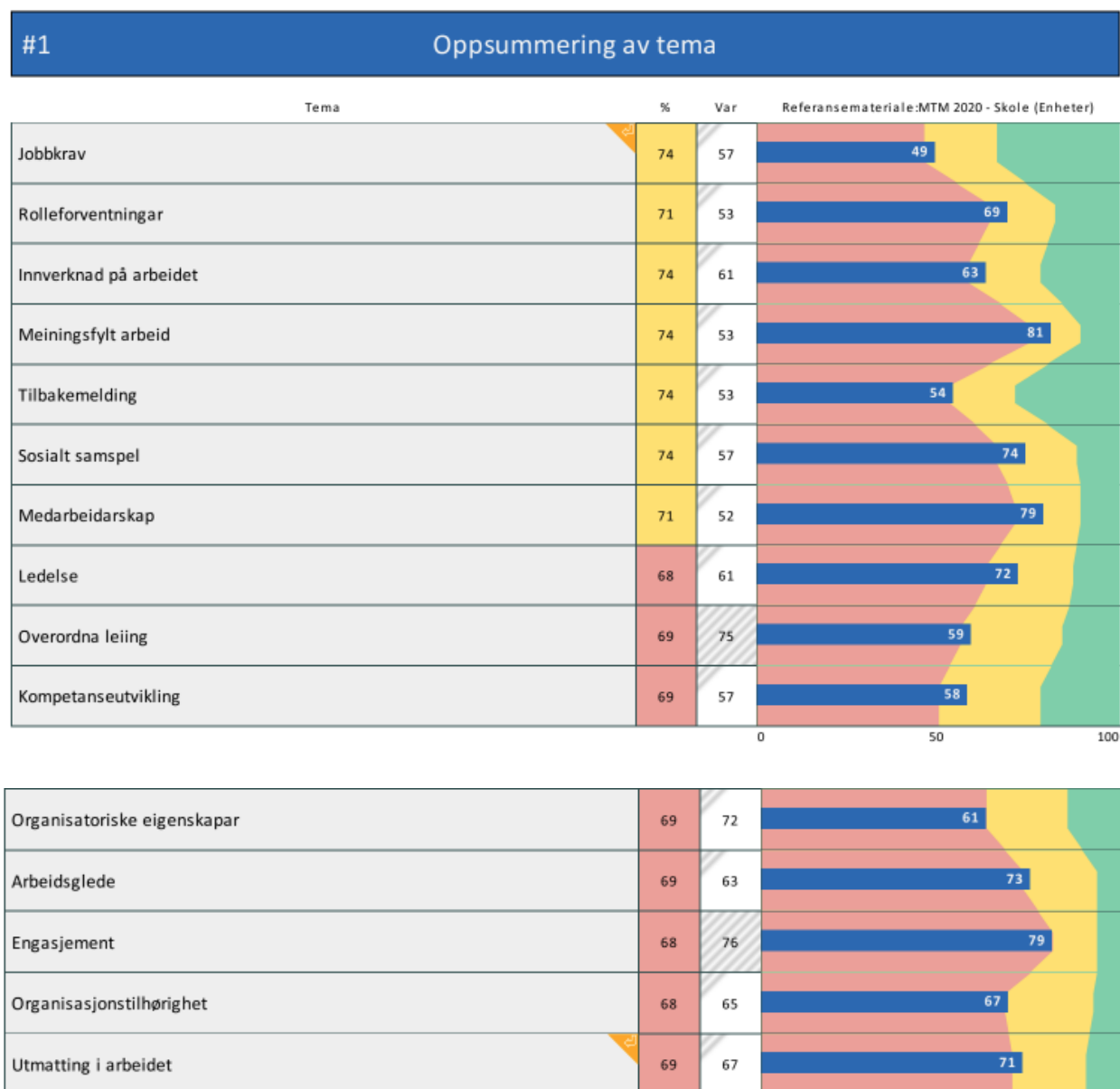


Organisasjonspsykologer

1 Bakgrunn	3
2. Mandat og initiell prosessbeskrivelse	5
3. Om lesetilgang	6
4. Om Måløy Vgs	7
5. Utvalget	7
6. Metode	8
6.1 Kvantitativ tilnærming	8
6.2 Kvalitativ tilnærming	9
6.3 Etske betraktninger	9
6.4 Kategorisering	9
7 Analyse & vurderinger	10
7.1 Forståelsesmodell	14
7.1.1 Kort beskrivelse av system modellen	14
7.2 Interessent systemet	15
7.2.1 Forklaring	15
7.2.2 Data analyse og vurderinger	15
7.3.3 Potensielle tiltak	19
7.3 Ledelses Systemet	19
7.3.1 Forklaring	19
7.3.2 Data analyse og vurderinger	19
7.3.3 Ledergruppen	23
6.3.4 Potensielle tiltak	25
7.4 Organisatorisk arbeidsmiljø	25
7.4.1 Forklaring	25
7.4.2 Data analyse og vurderinger	26
7.4.3 Potensielle tiltak	28
7.5 Psykososialt arbeidsmiljø	28
7.5.1 Forklaring	28
7.5.2 Data analyse og vurderinger	29
7.5.3 Potensielle tiltak	30
7.6 Andre forhold	30
7.6.1 Avdeling for studiespesialisering	30
7.7. Historiske tiltak	34
7.8. Anmerkninger til videre prosess	35
8. Tilrådninger / Anbefalinger	35
9. Referanser	37
10. Vedlegg	38

1 Bakgrunn

Vestland fylkeskommune tok kontakt med Avonova / v Åse Flatøy Sørbrøden 11. februar 2021, for bistand i krevende arbeidsmiljø sak ved Måløy VGS i kjølvannet av kvantitativ medarbeiderkartlegging (MTM) og påfølgende varsel/bekymringsmelding, samt anmodning fra fylkeshovedverneombud om å kartlegge arbeidsmiljøsituasjonen ved Måløy videregående ytterliggere. Det kom frem i analyse av MTM resultater en klar negativ trend på flere arbeidsmiljøfaktorer, særlig ved avdeling for studiespesialisering. Mer spesifikt ble det uttrykt lavere kvalitet på relasjonen mellom avdelingen og overordnet ledelse, svekket autonomi, lav fremtidstro, som igjen påvirket utfallsvariabler som arbeidsglede og engasjement negativt.



Figur: Hovedresultater medarbeiderundersøkelse Måløy vgs

Sammenliknet med hovedrapport var det en særlig nedadgående trend på flere parameter i avdeling for språk/samfunn/økonomi (stud.spes), herunder overordnet ledelse, innvirkning på arbeidet, organisatoriske egenskaper, rollekonflikt og enkelte forhold knyttet til endring. Summen av de forholdene virker å gi negative utslag på arbeidsglede og utmattelse i arbeidet. Samtidig er variasjonen i besvarelsene på MTM relativt stor, også internt på avdeling for språk/samfunn/økonomi.

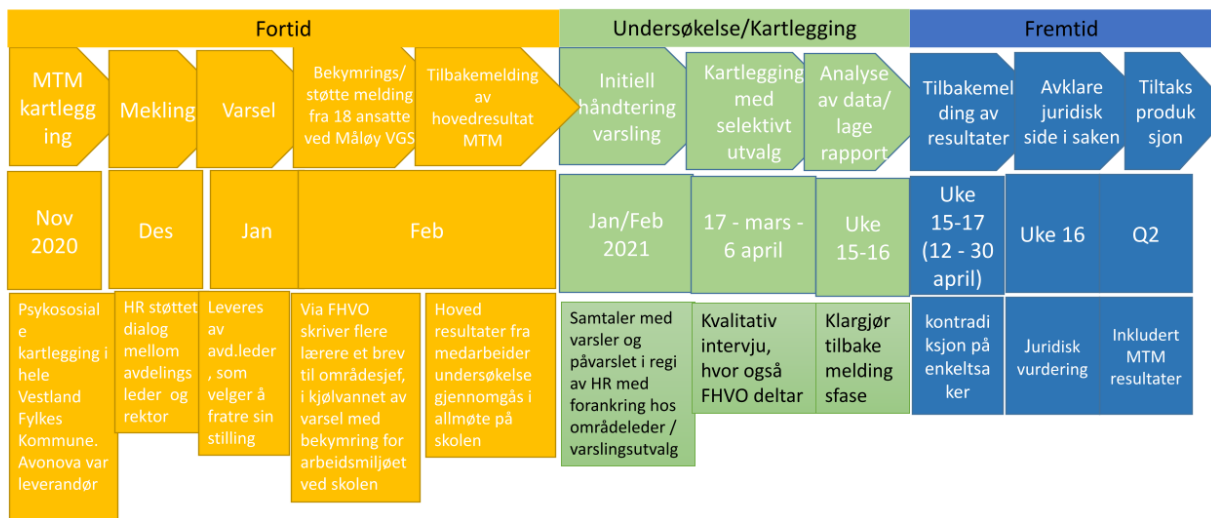
I tillegg til ovennevnte forhold, der særlig avdeling for stud.spes fremsto med klare utfordringer, kom det også en bekymringsmelding omhandlende psykososiale forhold fra en avdelingsleder i januar 2021, som senere av avdelingsleder ble ansett å være et varsel. I etterkant av dette sendte flere ansatte ved avd. stud spes. et støtteskriv til sin leder. 22. Januar sender så fylkeshovedverneombud en anmodning om å undersøke arbeidsmiljøforhold ved Måløy Vgs, som flere ansatte ved skolen, via sine tillitvalgte og lokalt verneombud, opplevde lite tilfredsstillende og helsefremmende, inkludert påstander om frykktkultur og mobbing.

Summen av dette gjorde at Områdesjef Rolf Årdal, sammen med HR og overordnede tillitsvalgte /verneombud vurderte at det var nødvendig med ytterligere informasjon om arbeidsmiljøet ved Måløy Vgs for å bedre klargjøre hvilke forhold som medvirker til de utfordringene som fremkom i MTM resultatene. Basert på dette ble Avonova BHT kontaktet, da BHT rådgivere i kraft av sin nøytrale posisjon og erfaring med både kartlegging og tiltaksprosesser ble gitt mandat i å gjennomføre en kvalitativ datainnsamling for å støtte analysen med mer dybdekunnskap om situasjonen på Måløy Vgs. Av faglige og fremdriftshensyn ble underleverandør av Avonova, organisasjonspsykologene Trond Løkling og Tommy Antonsen valgt som operativ leverandør. Se mandat.

All den tid det var flere indikatorer på at arbeidsmiljøet for flere fremsto vanskelig, ble oppdraget prioritert og forankret, slik at den kvalitative datainnsamlingen kunne påbegynnes i uke 11. Se fremdriftsplan under.

Tidslinje prosess

Tidslinje prosess



Figur: Tidslinje hovedmomenter og aktiviteter i arbeidsmiljøprosess ved Måløy vgs.

2. Mandat og initiell prosessbeskrivelse

Jmf mandat ferdigstilt uke 10 2021 (se vedlegg 1) legges det opp til kartlegging i to deler. Denne kartleggingen og rapport utgjør Del 1. I denne del (Del 1) er det gjennomført enkeltvis semistrukturerte intervju med utvalgt gruppe (VO/TV/ansattrepresentanter), ink varslere og rektor. Spørsmålene er knyttet til relevante psykologiske, sosiale og organisatoriske forhold i virksomheten og hvordan disse påvirker situasjonen og berørte i prosessen. I henhold til mandat var det i denne saken til vurdering å sende ut et kvantitativt spørsmålsskjema til involverte (direkte/indirekte) i situasjonen, som supplement til intervjuene.

Denne kartleggingen skal gi virksomheten nyttig informasjon om forhold og faktorer det er viktig å jobbe videre med for å videreutvikle en sunn og helsefremmende arbeidssituasjon for de ansatte. Kartleggingen skal også avklare om det er indikatorer eller påstander som krever målrettet undersøkelse av forhold som mulig er kritikkverdige jmf. Arbeidsmiljøloven (AML) eller interne retningslinjer. Om så er tilfellet vil det innebære en videre målrettet (indikativ) undersøkelse med kontradiksjon (kartleggingsdel 2). Denne delen er ikke med i denne undersøkelsen i henhold til avtalen knyttet til dette mandat.

Oppsummert utgjør denne rapporten (Del 1) grunnlag for etablering av en konkret handlingsplan for styrking av arbeidsmiljøet i virksomheten.

HR ressurser har bidratt med forankring, tilrettelegging og lokalkunnskap. Avonova rapporterer til områdeleder som prosesseier. Det ble besluttet at det i enhetene som hadde tydeligst nedadgående MTM trend, ble satt opp enkeltsamtaler med utvalgte ansatte, men også enkelte andre ansatte for å sikre bredere perspektiv på blant annet ledelse. Det ble besluttet at også lederne på skolen skulle intervjues.

Det ble laget en semi - strukturert intervjuguide som ble sendt utvalget før intervjuet (se vedlegg). Intervjuguide og mandat ble også forankret i varslingsutvalget.

Kartleggingstiltaket og påfølgende analyse søkte å innhente kunnskap om hovedsakelig tre momenter:

- v Hvilke forhold har bidratt til de utfordringer som indikeres tydelig i spesifikk avdeling(er) i MTM undersøkelsen, og som det også foreligger varsel/bekymringsmelding på.
- v Hvilke forhold og tiltak kan bidra til at arbeidsmiljøutfordringene eller andre relevante forhold håndteres på en slik måte at Måløy Vgs får ønsket effekt.
- v Skape forståelse og mobilisering for videre arbeid med å styrke arbeidsmiljøet ved Måløy Vgs, samt avklare den juridiske siden/behov for juridisk prosess saker tydeligere.

Som beskrevet over i henhold til mandat, avgrenses oppdraget (del 1) fra å gå inn i saksbehandling av konkrete saker (eks. tariffrelaterte saker, enkeltpåstander om brudd på AML) , men heller løfte opplevelser og erfaringer opp på tematisk og systemisk nivå. Dette ved at kjennetegn og relevante arbeidsmiljøfaktorer som påvirker situasjonen tydeliggjøres og skaper læring og overføringsverdi. Både på individnivå, gruppenivå, ledernivå og systemnivå, slik at ledere og ansatte sammen kan jobbe konstruktivt og effektivt for styrking av arbeidsmiljø.

Det ble i henhold til opprinnelig mandat ikke gjennomført justeringer eller endringer i intervjuguide.

3. Om lesetilgang

Det anbefales normalt at ledere som skal ha en rolle i oppfølging av kartleggingsresultater får lesetilgang til de deler av rapporten som er nødvendig for å etablere gode oppfølgingsprosesser. Andre berørte som har blitt intervjuet anbefales å informeres godt om hovedkonklusjoner, inkludert de vurderinger og begrunnelser som ligger til grunn for disse, samt forslagene til tiltak (powerpoint presentasjon). Oppdragsgiver har endelig avgjørelse på åpenhetsgraden under de prosess - og konfidensialitetshensyn som ligger i en slik sak.

Referatene og notatene fra intervjuene er godkjent av de som er intervjuet, og regnes som kartleggenes interne saksforberedende dokumenter, og er Avonova sin eiendom. Referat kan kun utleveres til oppdragsgiver om denne slår grunnleggende tvil om rapportens vurderinger og konklusjoner, eller enkeltsaker skulle få juridisk etterspill og noen av partene krever dem utlevert ifm videre kontradiksjon. I så tilfelle utleveres referatene fra Avonova til oppdragsgiver. Hvordan oppdragsgiver velger å håndtere rapporten videre, er et forhold mellom oppdragsgiver og øvrige parter.

4. Om Måløy Vgs

Skolen ble startet opp i 1953 og består idag av 69 lærere og 5 ledere. Skolen har i underkant av 300 elever, og tilbyr følgende studieretninger:

- Bygg og anleggsteknikk
- Informasjonsteknologi og medieproduksjon -
- Mat og restaurantfag
- Teknikk og industriell produksjon
- Voksenopplæring
- Helse og oppvekstfag
- Naturbruk
- Studiespesialisering
- YSK/TAF utdanninga

Skolen har 16 klasser på yrkesfaglig utdanningsprogram (neste år 17), 4 klasser på Yrkes og studiekompetanse (opplæring/bedrift/skole) og 3 klasser studiespesialiserende utdanningsprogram.

Visjonen ved skolen er “*din vekst, vår utfordring*”. Målet er størst mulig læringsutbytte sett i lys av målene for opplæringen og den unike elevens evner og anlegg. Verdiene i Vestland fylkeskommune er:

- *Kompetent*
- *Åpen*
- *Modig*

5. Utvalget

Totalt ble 29 personer ansatt ved Måløy Vgs intervjuet, herunder 6 ledere (ink rektor) og 22 lærere. 2 personer ble tilbudt ekstra intervju, da oppsatte tid ikke var tilstrekkelig. Avdelingsleder som varslet og sa opp sin stilling ble også intervjuet.

Utvalget dekker ikke hele skolen, men er et utvalg som ble etablert etter dialog med lokal vernetjeneste, tillitsvalgte og overordnet ledelse/HR. Som tabellen under viser er utvalget særlig representert ved avdeling for studiespesialisering, men også avdeling helse og oppvekst. Dette innebærer at utvalget er noe ubalansert, noe som begrenser muligheten for analyse av skolen som helhet. Vi har valgt å ta med noe statistikk fra medarbeiderundersøkelsen (MTM) for å illustrere forskjeller mellom spesifikke avdelinger og skolen som helhet. Dette også for å tydeliggjøre at funn, vurderinger og konklusjoner i denne kartleggingen ikke uten videre kan generaliseres til hele skolen.

<i>Rolle</i>	<i>Antall</i>	<i>Avdeling</i>	<i>Leder</i>	<i>Annen dokumentasjon</i>
<i>Ledere/ ink rektor</i>	6	Ledergruppe	Åsta	Ja

Lærere	16	TIP, YSK-TIP, BA. Tok over ST etter jul 2020	Anita	Ja
Lærere, andre roller	6	HO, YSK-HS, RM. Tok over YSK 3.-4. år etter jul.	Helen	Ja
Tillitsvalgte	4			Ja
Lokalt verneombud	1			Ja
Varsler	1		Åsta	Ja

Tabell: Utvalget

Ut over dette har det vært løpende samtaler med HR og Områdeleder knyttet til fremdriften, og enkelte avklaringer knyttet til organisering og møtetider i prosessen.

Organisasjonspsykologene Trond Løkling og Tommy Antonsen ledet intervjuene, og hadde med seg referentene Maria Belsvik og Anne Margrethe Berggrav. Fylkeshovedverneombud (FHVO) Jorunn Bakke Johannessen deltok også, samt at hennes vara Bente Kvåle i enkelte intervju også var med når FHVO ikke kunne. Ellers deltok ansattes tillitsvalgte og/eller lokalt verneombud i enkelte intervju. I ett intervju var en annen ansatt med som støtte for ansatt som var intervjuet.

6. Metode

6.1 Kvantitativ tilnærming

De MTM spesifikke resultater, som sammen med varsel og bekymringsmelding initierte behov for ny fase med datainnsamling, var anonym og av kvantitativ art (spørreundersøkelse). MTM spørsmålene reflekterer et typisk utvalg av psykososiale arbeidsmiljøfaktorer, hvor gjennomsnitt og variasjon fremkom, der også sammenlikning med nasjonalt gjennomsnitt var tilgjengelig. Denne tilnærmingen gir mulighet til å samle informasjon effektivt fra større utvalg i virksomheter og gjennom det få frem relevante tendenser. Undersøkelsen hadde også et anonymt fritekstfelt, og det er viktig å presisere at denne undersøkelsen ikke gir mulighet for konkret oppfølging og forsvarlig saksbehandling av det som eventuelt vurderes som varslingsverdige forhold.

6.2 Kvalitativ tilnærming

Ettersom det fremkom et tydelig behov for mer dybde data, forsterket av varsel og bekymringsmelding ble ny kartleggingsfase satt opp (se vedlegg 1 - mandat) parallelt med tilbakemelding av hovedresultater. Denne fasen var av kvalitativ art (intervju). Ifølge Grimen (2004) fokuserer kvalitativ tilnærming på forholdet mellom menneskelig samhandling og de ulike kontekstene disse handlingene skjer i. Kvalitative metoder er derfor egnet når komplekse fenomen i sosiale eller kulturelle kontekster skal studeres (Grimen, 2004). Kvalitativt intervju er egnet til å få frem meningsdannelse og åpner for at den som blir intervjuet får satt ord på det som oppleves som viktig. Dette vil si subjektive fortolkninger av hendelser, handlinger og kommunikasjon.

I intervjusettingen var det to datainnsamlere/intervjuere, samt fylkeshovedverneombud. I tillegg til å sikre effektiv fremdrift og presisjon vedrørende referatskriving var dette også et grep for å sikre mest mulig troverdig datafangst (triangulering) og fange opp nyanser. Det ble også på slutten av intervju dagene satt av tid til tolkning og kvalitetsikring av de data som intervjuerne hadde notert ned. Alle referat ble gjennomgått av FHVO, og det ble eventuelt lagt til forhold som FHVO hadde notert som ikke forelå i første utkast. Deretter fikk alle ansatte og ledere i utvalget mulighet til å korrigere og justere før referatene ble godkjent.

6.3 Etiske betraktninger

I en kvalitativ undersøkelse, vil man uvegerlig bryte inn i enkeltindividers privatsfære (Jacobsen, 2005). Dette har gjort at Avonova gjennom samtalene har hatt spesielt fokus på etiske hensyn og psykologisk ivaretagelse, der det har vært nødvendig. Alle ble også oppfordret til å ta kontakt om det var forhold som intervjuene ikke fanget opp, samt at de som ønsket det også kunne ettersende dokumentasjon for å tydeliggjøre egne meninger. Deltagelse i utvalget var frivillig, og det var presisert i informasjonsmøte i forkant av intervjuene og i starten av intervjuene forhold som anonymitet, kontradiksjon og konfidensialitet. Se forøvrig mandat.

6.4 Kategorisering

Kategorier vil si grupperinger av kommentarer med like karakteristikk.

Vi har forsøkt å si noe om hvor mange som uttrykker en mening eller posisjon (frekvensfordeling). Dette kan imidlertid ikke bli helt presist, siden man bruker litt ulike ord og begreper, og det er nyanseforskjell i svarene. Vi har derfor brukt vårt faglige skjønn for å kategorisere de som er intervjuet i kategoriene under.

Eksempelvis kan noen i utvalget si tap av frihet, mens andre bruker ordnet lavere autonomi eller mindre innflytelse for å beskrive et likt fenomen.

I analysen illustreres meningstyngden gjennom følgende inndeling basert på datagrunnlaget:

Enkelte	Noen	Flere	Fleste
---------	------	-------	--------

1 til 5	6 til 12	13-20	21-28
---------	----------	-------	-------

7 Analyse & vurderinger

Innledning

Semje Software (underleverandør til Avonova), benytter seg av en arbeidsmetodikk i forståelsen og håndtering av konflikter som kalles NØGD. NØGD metodikken tufter seg på følgende prinsipper:

- Ta hensyn til konfliktens kontekst.
- Anerkjenn kompleksitet i situasjonen før konflikten reduseres ned til søken etter personlig feil.
- Vektlegge tidlig intervensjon, der læringsperspektivet står høyt.
- Før bruk av juridisk metode, vurder ansikt til ansikt dialog med veiledningsstøtte.
- Etabler sterk medvirkning fra partene i å sammen forstå og finne løsning på konfliktsituasjonen.

Datagrunnlag

Utover de referater som intervjuene etablerte har enkelte i utvalget også sendt dokumenter for å tydeliggjøre forhold de har snakket om i intervjuene. MTM undersøkelsen fra skolen er også integrert i analysegrunnlaget som utg.pkt for de (normative) vurderinger som fremkommer i dette kapittelet.

Flere av meningene og opplevelsene som har fremkommet fremstår relativt like, men likevel har det ligget unike opplevelser og eksempler til grunn for flere av de ansatte. Vi vurderer det slik at ansattgruppen fra studiespes, eller utvalget for øvrig ikke fremstår vesentlig samsnakket. Når det er sagt er det enkelte historier og vinklinger som er like, noe som kan indikere en viss koordinering, men beskrivelsene og eksemplene til de fleste er unike, fortalt med et jeg perspektiv. Vi vurderer det slik at ansatte har vært åpne og ærlig om arbeidshverdagen sin.

SKÅRER FRA SPØRSMÅL I INTERVJUET OM TRIVSEL I NÅ SITUASJONEN:

Hovedgjennomsnitt: 6,2

(2, 3, 4, 5, 5, 5, 5.5, 5.5, 5.5, 5.5, 5.5, 5.5, 5.5, 5.5, 5.75, 6, 6.5, 6.5, 7, 7.5, 8, 8.5, 8.5, 9.5, 10, 10)

Gjennomsnitt Leder: 7,4

(5.5, 7.5, 8.5, 7, 8.5)

Gjennomsnitt ansatt: 6.0

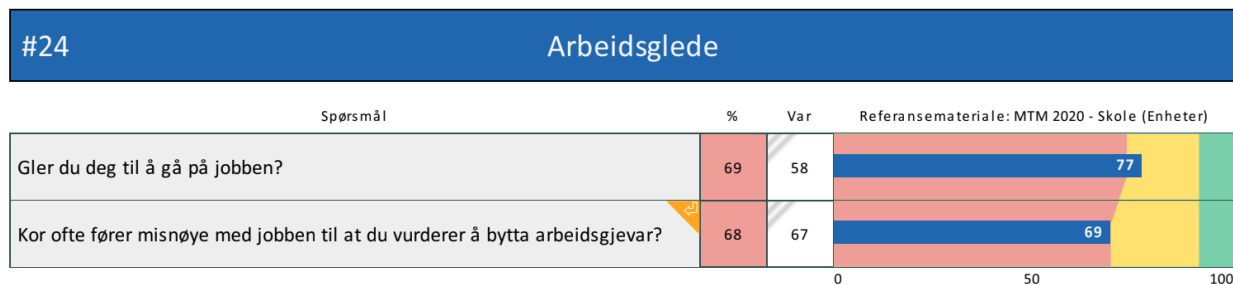
(2, 3, 4, 5, 5, 5, 5.5, 5.5, 5.5, 5.5, 5.5, 5.5, 5.75, 6, 6.5, 6.5, 8, 8, 9.5, 10, 10)



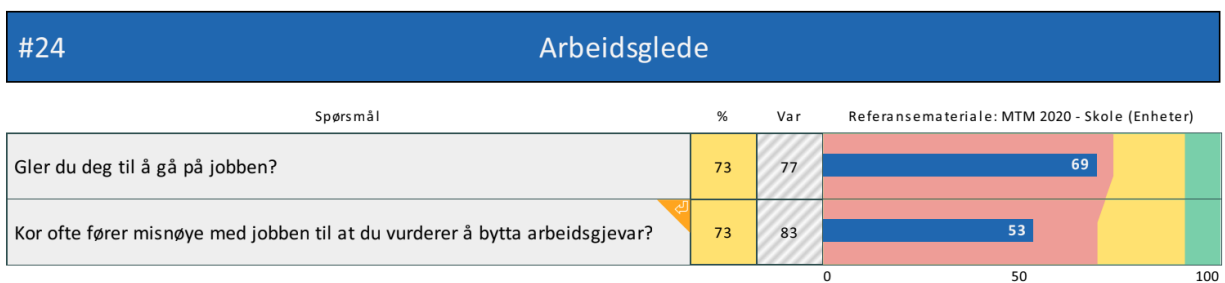
På spørsmål om trivsel på skala (mistrives maks) 1---10 (trives maks) forteller de fleste i utvalget om skårer opp mot 8-10 i rollen som lærer i klasserommet og i samarbeidsrelasjon mellom kollega, men at relasjonen til system og ledelse, samt konfliktene som har oppstått bidrar til en betydelig nedgang i trivsel i nå situasjonen, i all hovedsak på avdeling studiespesialisering (minus Tip/Aqua). 3 ansatte syntes det var vanskelig å svare med tall, slik at det er 26 respondenter i denne statistikken om trivsel.

Det er verdt å merke seg at variasjonen på avdeling for studiespes er meget høy, særlig når det gjelder temaene arbeidsglede og organisatoriske egenskaper (se figur under).

Denne variasjonen har ikke vært like åpenbar i intervjuene, der ansatte på stud spes. i større grad fremstår mer enhetlig. Ettersom utvalget fra avd. Stud.spes var representert med 16 ansatte forventet vi at variasjonen skulle komme noe tydeligere frem. Dette kan indikere at ansatte har lagt noe ulike tolkninger av spørsmålene i MTM, men det kan også indikere at ansatte som ble knyttet til utvalget fra stud.spes er de som er mest misfornøyd. En siste tolkning, er at gruppen er samkjørt i større grad foran denne kartleggingen og at forskjellene dermed minsker. Vi har ingen klare bevis eller indikasjoner som tyder på en samkjøring med avtale om si like ting.



Figur: MTM resultat hele skolen på arbeidsglede



Figur: MTM resultat avd språk, samf, økonomi på arbeidsglede (Studiespes)



Figur: MTM resultat avd språk, samf, økonomi på organisatoriske egenskaper (Studiespes)

Historisk kontekst

Ut fra tilbakemeldinger i intervjuene fremkommer det noen historiske forhold på Måløy vgs, som vi ønsker å nevne før vi går videre på analysen. Dette da vi mener at hendelser som har påvirket arbeidsmiljøet i senere tid trenger å forstås som en prosess som har bygget seg opp over tid. Under følger noen forhold som kan gi en bedre forståelse av konteksten skolen har stått i siste årene.

Fylkessammenslåing. Vestland er et fylke som ble opprettet 1. januar 2020 ved sammenslåing av fylkene Hordaland og Sogn og Fjordane, sistnevnte med unntak av Hornindal som fra samme tidspunkt ble en del av Volda kommune i Møre og Romsdal. Vestland fylke driver 47 videregående skoler, enkelte med filialer, samt Fagskolen i Hordaland. Områdeleder for Måløy har 14 skoler i sin ansvarsområde.

Korona situasjonen. Medio mars 2020 ble Norge stengt ned pga korona pandemi. For skoler, så vel som samfunnet forøvrig, innebar dette betydelig endringskrav. Organisasjoners ledere ble stilt foran ekstraordinære tilpasningskrav hva gjelder det organisatoriske arbeidsmiljøet, men også det psykososiale arbeidsmiljøet. Noen fra utvalget har nevnt denne situasjonens innvirkning på skolen og dens ledere og lærere. Vi velger å ta det med, ettersom vi vet at situasjonen har stilt store krav til både ledere og lærere i å bevare det psykososiale arbeidsmiljøet med vesentlig endrede forutsetninger.

Skolens økonomi. Et forhold som flere i utvalget kommer inn på er at økonomien til skolen har vært på minussiden i lengre tid, også før nåværende rektor tiltrådte. Det fremkommer i flere av intervjuene at nåværende rektor har søkt å etablere en større åpenhet og gjennomsiktighet knyttet til økonomien på skolen, dette for å komme i best mulig posisjon til å justere skolens aktiviteter, programmer og tilbud på en hensiktsmessig måte og i tråd med budsjett. Ettersom økonomiske mål er styrende for enhver virksomhet, virker det tydelig at dette ufravikelige målet har lagt premisser som har begrenset handlefrihet i avdelingene, samt også stilt større krav til prioritering. Dette forholdet vurderes å være en medvirkende bakenforliggende årsak til tapet av autonomi og frihet som flere lærere beskriver, særlig på avdeling for studiespesialisering. Se forøvrig nærmere vurdering av dette i avsnitt om interessant systemet og det psykososiale arbeidsmiljøet.

Tilsettingsprosess av rektor. En annen hendelse som flere nevner er rekrutteringsprosessen av ny rektor i 2016. Her er det flere som forsåvidt ikke har hatt inngående kjennskap til selve rekrutterings- og tilsettingsprosessen, men den opplevdes fra utsiden som uryddig. Særlig knyttet dette til at det ble gjennomført to søknadsrunder, uten at direkte berørte eller andre av de ansatte i utvalget opplevde mening rundt det. Særlig i lys av at en av søkerne i første runde ikke fikk stillingen, men senere fikk annen rektorstilling i Vestland Fylkeskommune.

En hendelse som kom i kjølvannet til den tilsettingsprosessen var en epost, som tidligere avdelingsleder (søkte på rektorstillingen) sendte på nyttårsaftnen til alle ansatte ved Måløy, der han fremlegger sterke påstander og anklager mot nåværende rektor. Selv om de i utvalget som nevnte dette anså denne formen å si ifra på som feil, tolkes likevel deler av innholdet i den eposten som et signal om lav tillit til rektor. I retrospekt ser noen i utvalget "nyttårs - e posten" fra tidligere avdelingsleder (søkte rektorstillingen) som et klart uttrykk for en gryende konflikt, som hadde et større omfang enn kun den nevnte avdelingsleder. Konflikten mellom avdelingslederen og rektor/deler av ledelsen fortelles av noen i utvalget å omhandle; at flere er uenig i hvordan skolen styres, der systemperspektiv og overordnede føringer vektlegges i økt grad (økt kontroll) på bekostning av opplevd frihet/autonomi blant lærere; misfornøyd med lederstil på ny rektor sammenliknet med forrige rektor, der svekkelse av relasjon og nærhet til ny rektor nevnes av flere i utvalget. "Nyttårs eposten" er forøvrig gjennomgått som en del av dokumentgrunnet til denne rapporten og fremstår som et klart etisk overtramp.

Det er verdt å understreke at nåværende rektor ikke var tilsatt eller hadde ansvar for tilsettingsprosessen i 2016. Slikt sett fremstår nyttårs eposten i 2017, som kritiserer henne også inn mot den prosessen som meget utidig og uheldig.

Skolens byggmasse. Det fremkommer fra flere i intervjuene at det har vært relativt store endringsprosjekter på skolen når det gjelder fysisk bygningsmasse og det fysiske arbeidsmiljøet. Disse byggeprosjektene har stilt store krav til samhandling og koordinering med eksterne aktører og roller, særlig bygg og eiendomsavdelingen. Slike prosesser tar selvfølgelig ut ressurser fra særlig lederlinje i tillegg til annen brukerinvolvering, noe som i sin tur samlet sett kan lede til økt risiko for rolleoverbelastning for enkelte roller i en organisasjon. Se forøvrig avsnitt under vedrørende *interessent systemet* og om endringsprosesser.

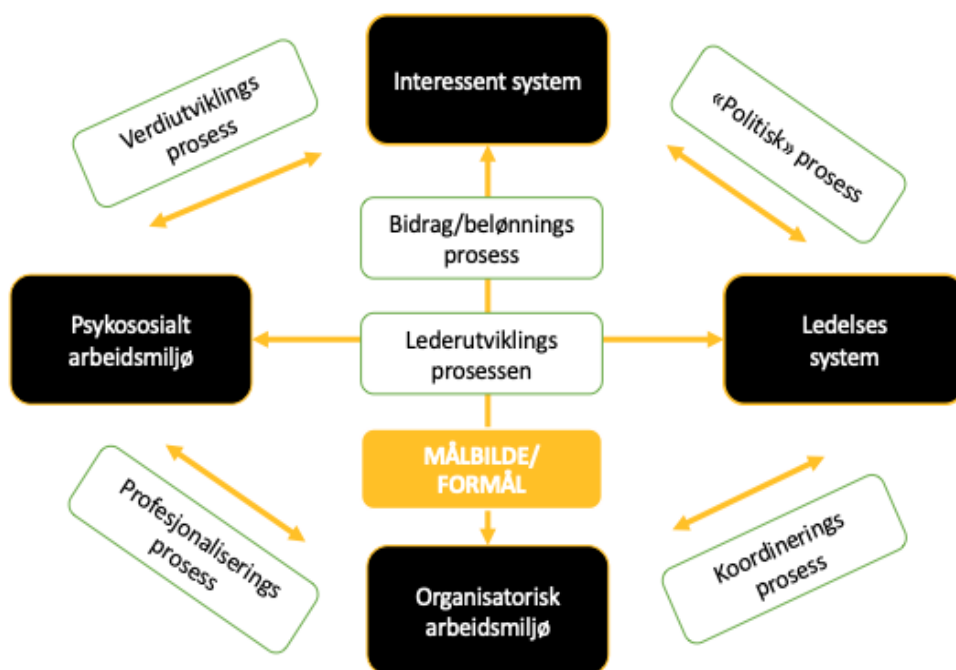
Ny ledergruppe og hyppige lederskifter. Ledergruppen som nå er konstituert har relativt liten fartstid sammen. 3 av medlemmene i ledergruppen er nye, og lederen for avdeling for studiespesialisering er den femte lederen med ansvar for denne avdelingen på like mange år. Dette innebærer slik vi vurderer det, en sårbarhet i ledelsessystemet, særlig knyttet til avdeling for studiespesialisering, men også knyttet til primæroppgaver en ledergruppe skal ha. Eksempelvis det å sette overordnet retning (meningsdanning rundt formål), skape økt gjennomføringskraft, sikrer en koordinert og samkjørt organisasjon, samt medvirke til trygge og kompetente ledere. Se mer under kapittel om *ledelses systemet* under.

Nye systemer. Måløy Vgs har senere tid implementert Visma in School (digitalisering av skoledriften). Noen ansatte ved skolen har i samtalene nevnt at dette endrer flere arbeidsprosesser og vært krevende å ta i bruk. Det nevnes også at det har utfordret informasjonstilgang og økt behovet for mer formelle avklaringer. Teams er også nevnt som et verktøy hvor hensikten er å samle dokumentasjon, men også her fremkommer det behov for ytterligere forbedringer. Parallelt skal det sies at ansatte samtidig gir uttrykk for at på tross av utfordringen er det forståelig at implementeringen av endringene vil ta noe tid.

7.1 Forståelsesmodell

Dataene som har fremkommet i intervjuene har vi sortert i en systemmodell.

Systemmodell



7.1.1 Kort beskrivelse av system modellen

Organisasjonsmodellen viser hvordan ulike sub-systemer og prosesser er koblet i en helhet, og derigjennom hvordan ulike faktorer ved et arbeidsmiljø henger sammen og påvirkes av hverandre.

Ledelse og organisasjon er analytisk koblede begreper, det ene kan ikke tenkes uten det andre. Dette betyr at all ledelse forutsetter et implisitt eller eksplisitt organisasjonsbegrep. Ledere uten en organisasjonsforståelse blir i beste fall faglige problemløser, ofte basert på enkeltkretslæring. Organisasjonsforståelse er systemforståelse og bidrar til at en som leder ikke får tunnelsyn, personifiserer og blir for symptomlåst og reaktiv i sin ledelse.

I analysedelen vil de ulike systemer og prosesser kort beskrives for å berede grunn for faglig (normativ) analyse av de deskriptive data som ledere og medarbeidere har gitt i kartleggingsprosessen.

Erfaringene og meningene som fremkom intervjuene er delt inn i 5 områder;

1) Interessent systemet 2) Ledessystemet 3) Organisatorisk arbeidsmiljø 4) Psykososialt arbeidsmiljø 5) Andre forhold.

I lys av disse områdene vil også de prosesser som modellen innehar bidra til spesifikk forståelse av hvordan utfordringene henger sammen. Til slutt vil analysen og vurderingene danne grunnlag for de tilrådingene som fremkommer til slutt i rapporten. Disse trenger å sees i lys av både historiske tiltak, situasjonens kompleksitet, organisatorisk handlingsrom og motivasjonen til de berørte i situasjonen.

7.2 Interessent systemet

7.2.1 Forklaring

En organisasjon, ledergruppe eller arbeidsgruppe etableres gjennom at to eller flere interessenter går sammen i en koalisjon for å tilfredsstille behov som er formulert som mål og målbilder. Disse interessentene går sammen fordi de er enige om enkelte mål – og de opererer da innenfor et harmonifelt. Samtidig er det alltid slik at de samme interessentene også har ulike interesser basert på de respektives behov eller virkelighetsoppfatninger – de opererer da innenfor et konfliktfelt. Interessenter kan være både ledere og ansatte i samarbeidende enheter, men kan også være brukere (studenter), lokalt næringsliv eller overordnet ledelse etc.

7.2.2 Data analyse og vurderinger

Det fremkommer i samtalen at alle opplever skolens mandat og samfunnsoppdrag meget motiverende og meningsfullt. Dette støttes av funn fra MTM medarbeiderundersøkelsen.

Det fremkommer i flere intervju beskrivelser som indikerer klare forskjeller når det gjelder interesser og ønsker for hvordan skolen skal ledes, styres og organiseres. Det fremkommer meninger som tydelig danner et bilde av et sterkt konfliktfelt mellom en gruppering av flere etablerte lærere opp mot særlig rektor og en avdelingsleder. Denne disharmonien virker å ha vokst over flere år, der konsekvensen i nåtid vurderes å inneha brutte “psykologiske kontrakter”, som i praksis bidrar til en avstand vertikalt, og som skaper store utfordringer i samhandlingen, samt arbeidsmiljømessig. På tross av at det har vært signaler og det har vært meldt inn enkeltsaker også før varsel sendt i januar 2021, virker ikke det destruktive konfliktpotensialet i arbeidsmiljøet å ha blitt tilstrekkelig fanget opp, meddelt, analysert eller adressert. I dette påhviler det et ansvar både hos ledere og medarbeidere i å bringe uenighet og ubehag opp på en konstruktiv måte, slik at situasjonen kan behandles og forstås gjennom både perspektivgivning og perspektivtaking.

Et eksempel som illustrerer at konfliktforhold i arbeidsmiljøet ikke har blitt adressert blant interessenter i særlig grad er det faktum at LAMU årsrapporter ikke beskriver slike forhold. HR har også i denne prosessen formidlet at de foregående år ikke selv har hatt kjennskap til konfliktforhold av den karakter som nå er kommet til overflaten. Et tredje eksempel er kommunikasjon i møter med overordnet ledelse, der flere forteller at disse er tause i større grad en før. En fjerde faktor som vi mener har påvirket til at konflikten ikke har kommet til å overflaten er den jevnlige utskifting av avd.leder for stud.spes, som har vært de siste 5 år. I tillegg reflekterer enkelte av tidligere støttefunksjoner (TV/VO) om de i for stor grad har dempet noe av den frustrasjonen som har vært i arbeidsmiljøet og slikt sett ikke tilstrekkelig da har forstått hvilke forhold som ligger i konflikten og intensiteten i den. Det fremstår

som nye tillitsvalgte og verneombud tydeligere har løftet frem informasjon som har tilfalt de omkring konflikten innhold og intensitet, og som da har medført tydeligere håndtering i denne prosessen både ift arbeidsmiljø og de enkeltsaker omhandlende avtaler/tariff forhold. Til slutt fremkommer det heller ikke i ledergruppen klare beskrivelser fra disse omkring det som nå er en mer høyt eskalert konflikt, noe som tyder på at dette ikke har vært tydelig nok på agendaen til ledergruppen. I MTM resultatene til avdeling studiespesialisering fremkommer det data som gir grunnlag for å tolke at svak eller manglende konflikthåndtering har medvirket til å forsterke denne fastlåste dynamikken.



Figur: MTM resultat - samarbeid - hele skolen



Figur: MTM resultat - samarbeid - avdeling for språk, samfunn og økonomi (studiespes)

Hovedpoenget er at flere ansatte i studiespesialisering og overordnet ledelse ikke har klart å etablere en dialog med konstruktiv uenighet for å bli mest mulig forlikt og omforent om problemer og løsninger. I fravær av denne dialogen har polariseringen og avkobling økt over tid, noe som også blant noen i utvalget skaper mindre håp for forsoning, mens enkelte formidler minimalt med håp for forsoning i denne vertikale konflikten i nå situasjonen.

Når det er sagt har ansatte en medvirkningsplikt både til å si ifra og konstruktivt bidra i reguleringen og læringen av konflikter når de oppstår. I de arbeidsprosesser hvor det er avhengigheter mellom enkelte ansatte og nåværende overordnet ledelse (særlig rektor og ene avdelingsleder) har det etablert seg et unngåelsesmønster, også beskrevet av flere som taushet i møter. Det er en noen i en gruppe som i tråd med denne dynamikken opplever seg som mer "slagne".

I avdelingen for stud.spes virker det å eksistere en uformell maktstruktur, med enkelte forgreininger i andre deler av organisasjonen. Respondentene i denne gruppen formidler i intervjuene at de har legitime og gode interesser, og kun vil det beste for skolen og eleven. Når det er sagt virker ikke denne gruppens interesser (på vegne av skolen) og være samsnakket og klargjort godt nok med det overordnet ledelse anser som skolens og fylkeskommunens legitime interesse av hva skolen skal være og oppnå. Mer spesifikt virker dette å omhandle styring, involvering, det å bli sett, grad av autonomi - kontroll, samhandling med andre avdelinger og felleskap tankegang. Det virker å være behov for tydeliggjøring av hvordan denne avdelingens interesser står i harmoni/konflikt med overordnet ledelse, der rektor på vegne av organisasjonen og fylkeskommunen har et mandat i å ivareta fylkeskommunens og skolens legitime interesser som helhet.

Selv om både ansatte og ledere har ansvar i å medvirke konstruktivt til konflikthåndtering og regulering, påhviler "initiativ plikten" i slike prosesser til ledelsen, gitt at konflikt spenningene er kjent, noe datagrunnlaget bestemt viser at de har vært. Et BHT støttet tiltak i 2019, var innrettet mot hele skolen for å styrke VI kulturen, men rapporteres av flere å ikke ha fått ønsket effekt. Ettersom utfordringene også da virket å hovedsakelig ligge i den vertikale samhandling mellom avd. studiespes og overordnet ledelse, fremstår tiltaket feildimensjonert, og mer som et generelt utviklingstiltak som ikke tilstrekkelig gikk målrettet inn i konfliktens kjerne og drivere - noe som kanskje heller ikke var innbefattet i *det* tiltakets mandat. Når det er sagt kunne dette initiativet vært sett på som en (overordnet) inngang til å komme i kontakt med noen av de forholdene som var mer konfliktfylt. Når dette ikke skjedde kan det tolkes som en for svak forpliktelse til problemløsning og anerkjennelse av en avhengighet mellom avdeling for studiespesialisering og overordnet ledelse til å jobbe med forhold som begge sider anså krevende. Sannsynliggjort effekt virker uansett å være at konfliktforhold fortsatt ble liggende latent.

Samtidig fremkommer det i samtalene at enkelte ansatte har hatt møter med rektor, der også egen avdelingsleder har vært med. Tematikken i disse møtene fremstår med en konfliktside, der selve håndteringen blir på individuelt nivå. Dette trenger ikke være feilslått, men det virker som tematikken i møtene strekker seg lenger enn enkeltsaker og heller reflekterer det som sannsynligvis også burde blitt tolket i en større arbeidsmiljøsammenheng. Da ville ledelsen kunne utvidet forståelsesrammen og kommet i posisjon til å forebygge konflikteskalering gjennom tiltak innrettet både mot det psykososialt arbeidsmiljø, men også i relasjon til eget ledersystem. Det er ofte mer sårbart å være i møter med overordnet ledelse, da både posisjonsmakten og assymetrien er større, samt at forutsetningene for en veletablert relasjon er mindre. Les mer om dette under *ledelsessystemet* og psykososialt arbeidsmiljø.

Det fremkommer fra flere i utvalget at både ledere og ansatte opplever relativt store endringskrav initiert sentralt etter fylkessammenslåing. Det relaterer seg både til nye systemer, retningslinjer, men også tilknyttet det fysiske arbeidsmiljøet (ny / endret bygningsmasse). De fleste lederne og flere av de ansatte forteller at de opplever endringene som hensiktsmessige med potensiale for god effekt. Det fremkommer fra de som har forutsetninger for å mene noe om det at drøftingsmøter brukes til forankring og konstruktiv problemløsning, der noen saker initialt drøftes noe uformelt, men mer formell saksbehandling er regelen heller enn unntaket. Enkelte, inkl rektor formidler at skriftlige saksutredninger kunne vært gjort i større grad, og at dette er ønskelig, men at dette er tidkrevende.

Noen andre av de ansatte i utvalget opplever ikke i like stor grad at endringsinitiativene (etablering av roller, endring av roller og studietilbud etc) og rasjonalet for disse som like godt begrunnet. Flere forteller i lys av dette om begrunnelser at disse fremstår bestemt sentralt, ergo oppleves som de er uten særlig medvirkning for skolens

ansatte. I en politisk og sentralstyrt organisasjon, vil slike begrunnelse ofte forekomme, men desto viktigere er det for lokal ledelse og tillitsvalgte å imøtekomme behovet for *hvorfor informasjon*, det meningsbærende elementet som kan gi forståelse for endringen. Når dette elementet oppleves utilstrekkelig vil eierskapet og integreringen av endringen kunne svekkes betydelig, som igjen kan hemme effekten av endringen. Utfallet av endringene kan bli dårligere enn det kunne blitt med et mer helhetlig eierskap blant berørte i organisasjonen. På tross av dette fremkommer det fra de fleste tillitsvalgte som sitter i fora som er etablert i strukturen for å ivareta informasjon og involvering at disse fora fungerer tilstrekkelig godt. Dette indikerer en sårbarhet vedrørende informasjon mellom denne type fora og resten av organisasjonen.

Flere opplever at overordnede målsetninger ikke tilstrekkelig er bearbeidet og operasjonalisert (konkretisert) i de ulike avdelingene. Dette synes å ha svekket eierskapet blant ansatte for deler av målbildet for skolen. Særlig gjelder dette forståelse for (overordnede) mål og ambisjoner som kunne bidratt til større grad av avhengigheter mellom avdelinger og gjennom det etablere forutsetninger for VI-følelse. Flere nevner at det oppleves som skolen siste årene har dreid seg i en mer selvstendig avdelingsvis struktur, som øker potensialet for etablering av siloer - og da mindre fellesskapsfølelse. Dette forholdet illustreres av at det på de ulike avdelingene tradisjonelt har vært forholdsvis stor grad av selvstendighet og frihet knyttet til initiativ til å sette i gang og gjennomføre ulike prosjekter, både i og mellom avdelinger, så vel som med eksterne roller næringslivet utenfor skolen. Dette oppleves for flere nå som at ledelsen ønsker å ha mer kontroll på og dermed styre større deler av interessentbildet.

Skoler i Norge har gjennomgått store reformer både knyttet til organisering og regulering (opplæringslov), der skolene blant annet har blitt større, noe som også innebærer at ledelsen, særlig overordnet ledelse får svekkede forutsetninger for å være tettere på alle ansatte. Det innebærer også at noe ansvar delegeres ned på avdelingsleder, deriblant økonomiansvar, da rektorrollen blir for omfattende til å skulle ivareta alle de forhold som tidligere lå i denne rollen, da skolene var mindre. Dette medfører også større krav til mellomlederen, inkludert det å ta vanskelige samtaler, forvalte økonomi og personal, samt balansere interesser ovenfra og nedenfra. Denne konteksten fremstår viktig å ha med seg, også i lys av at det skjer en endring av ansvar og myndighet i strukturen som kan bli uvant og uklart for både mellomlederen og ansatte. Slik vi kjenner andre skoler ligger det også ofte noen forskjeller i forventning til ledelse mellom ansatte som jobber i stud.spes sammenliknet med de som jobber i yrkesfag. Forenklet sagt er det typiske at ansatte med lengre (akademisk) utdanning forventer mer involvering, påvirkning og autonomi. Dette er selvfølgelig ikke en regel, og vi kan ikke basert på utvalget si noe om denne forskjellen, ettersom det i all hovedsak er studspes som utvalget har bestått av. Likevel virker det som de forventninger en slik faggruppe kan ha til ledelse eksisterer i stud.spes, og at dette stiller noe større krav til situasjonsbestemt ledelse innrettet mot stud.spes, sammenliknet med andre avdelinger, som kan ha andre forventninger omkring medvirkning, påvirkning og autonomi.

Lederne forteller at øvrige organisatoriske og strategiske mål er godt bearbeidet i ledergruppen. Dette samtidig som flere ansatte på studiespesialisering opplever en utydighet omkring retning og ambisjonsnivå denne avdelingen skal ha på Måløy vgs. Se eget avsnitt til slutt i dette kapitlet.

Enkelte i utvalget forteller at trenden på skolen peker i retning av mer fokus på driftsoppgaver kontra utviklingsoppgaver, og at dette bidrar til å hemme en motiverende og "innovativ" del av jobben.

7.3.3 Potensielle tiltak

- Gjøre en **målrettet og konkret sondering** (foranalyse) mellom den grupperingen som er i sterkest opposisjon og overordnet ledelse (rektor og ene avd.leder) for å forsøke å etablere et trygt nok rom for å dele sine meningsposisjoner og gjennom det se om forståelse for hverandres perspektiver øker - og gjennom dette potensielt forme **omforente målbilder**.
 - Om dette ikke lykkes, vil behovet for strukturelle grep øke, samt at den juridiske komponenten vil øke. Se historiske tiltak.
- Økt fokus på **kommunikasjon og informasjonsapektet** ved endringsprosesser, særlig begrunnelser (hvorfor info), men også involvering som muliggjør at ansatte kan medvirke til å problemløse de utfordringer som kan få innflytelse på deres arbeidssituasjon.
- **Kompetanseutvikling i prosessledelse**, og gjennom det bygge på konstruktiv uenighet tidlig i prosessene og bevisstgjøre de negative effektene av for tidlig harmonisering, som kan skape følgefeil og manglende forpliktelse blant interessentene. Se forøvrig avsnitt om relasjonsledelse og endringsledelse under kapittel ledelsessystemet.

7.3 Ledelses Systemet

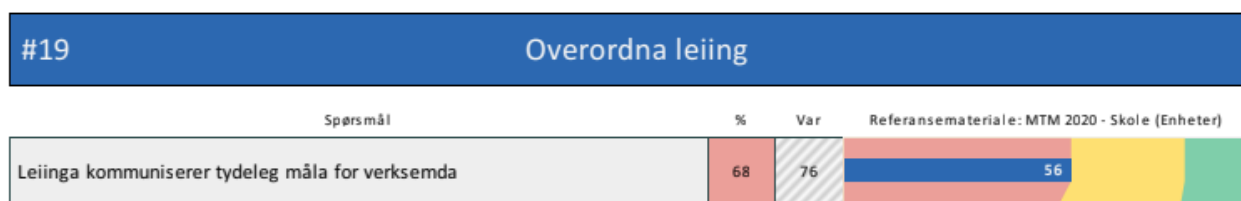
7.3.1 Forklaring

Ledelsessystemet er det målsettende, problemløsende og kommuniserende system. Dette systemet setter mål for alle sub-systemene, inkludert seg selv og alle prosessene. I forholdet mellom interessentsystemet og ledelsessystemet bestemmes ledelsessystemets handlingsrom, eller den beslutningsmakt og disposisjonsrett ledelsessystemet skal ha. Ledelsessystemet skal føre til strategisk måloppfyllelse, som kontinuerlig rapporteres tilbake til interessent systemet. Om ledelsessystemet gis tilstrekkelig autoritet fra interessent systemet kan beslutninger om mål og midler for virksomheten gjøres tydelige. Målene og målbildene oppfattes som legitime av alle nøkkelinteressentene. I beste fall skaper disse målene også begeistring og energi i arbeidet. Samtidig reduserer dette potensielle konflikter mellom interessentene, styrker disses forståelse av at alle interessentenes mål er legitime og legger forholdene til rette for åpenhet i samhandlingen. Er ledelses systemets autoritet og integritet opplevd som lav vil dette øke risiko for at prosesser påføres et uheldig konfliktpotensial som vil kunne svekke kvaliteten på både arbeidsprosesser og endringsprosesser, samt medvirke til unødvendig tidstap relatert til konflikthåndtering.

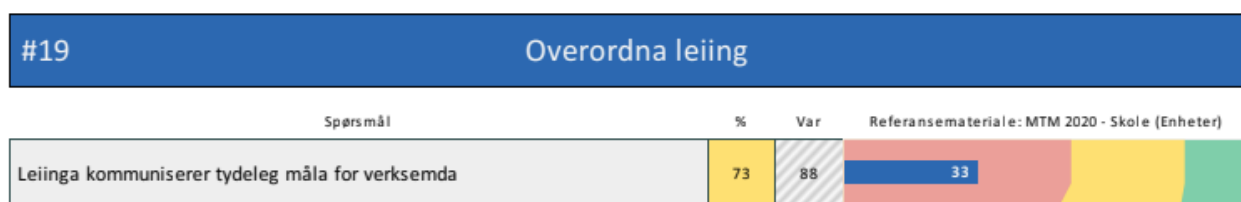
7.3.2 Data analyse og vurderinger

Flere i intervjuene forteller at det har vært arbeidet med og at det fortsatt arbeides med mål og målbilder, noe som oppleves konstruktivt i ledergruppen. Også noen i utvalget opplever at det brukes tid på dette. Noen opplever at det

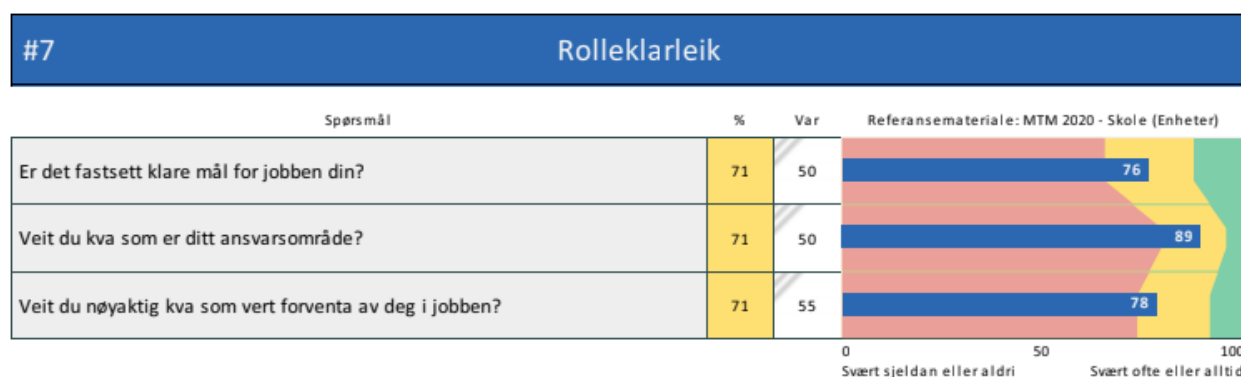
fortsatt er behov for videre konkretisering av mål, samt tydeliggjøring av helheten knyttet også til de politiske vedtak og føringer som legger rammebetingelser for de videre målsetningene ved Måløy vgs.



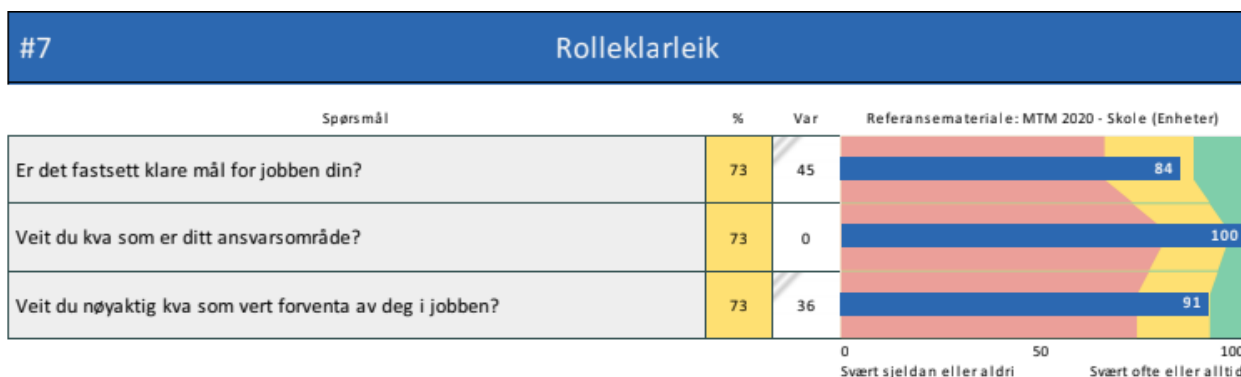
Figur: MTM resultater på hele skolen om ledelsen kommuniserer tydelige mål



Figur: MTM resultater avdeling for samfunn/økonomi om ledelsen kommuniserer tydelige mål



Figur: MTM resultater på hele skolen om rolleklarhet



Figur: MTM resultater på avdeling for samfunn/økonomi om rolleklarhet

Det fremkommer i intervjuene at flere av de ansatte i utvalget føler stor grad av utrygghet i relasjon til rektor. Flere nevner begrep som fryktkultur og redsel i denne sammenheng. Dette virker ut fra MTM skårer å i hovedsak gjelde avdeling for stud.spes. Forhold som ansatte opplever medvirker til disse følelsene er for stort fravær av relasjonelle elementer i rektor og ene avdelingsleder sitt lederskap. Mer spesifikt handler dette om manglende støtte knyttet til prioritering, anerkjennelse og informasjon. Noen i utvalget rapporterer at de ikke opplever at rektor har brukt tilstrekkelig tid initialt i lederrollen sin på å etablere relasjonell trygghet blant ansatte på avdeling for studiespes. Ledere er forskjellig og vektlegger ulike ting i sin rolleutøvelse og noen i utvalget savner da den mer relasjonsorienterte lederen, som forrige rektor opplevdes å være i større grad.

Når det er sagt fremkommer det også i datagrunnlaget en opplevelse fra rektor at det er mindre invitasjoner og inkludering av henne i prosesser og prosjekter på studiespes, sammenlignet med andre avdelinger.

Det fremkommer i flere av intervjuene med de ansatte at rektor og ene avdelingsleder, oppleves å ha en kommunikasjonsform som tidvis oppleves ugrei, der noen også har konkrete eksempler på situasjoner hvor kommunikasjonen har vært opplevd som krenkende, både selvopplevd og som observatør.

Flere informanter har i denne sammenheng gitt uttrykk for at dette direkte har påvirket takhøyden for å stille spørsmål og diskutere ting i fellesmøter. I frykt for å bli møtt med undergravende eller umyndiggjørende kommentarer, er møtene preget av lite engasjement og deltakelse. Mangel på forutsigbarhet og mulighet for forberedelser knyttet til møtene, ved å motta møteagenda i god tid er også et savn som flere har adressert.

Enkelte har også opplevd at kommunikasjonen med rektor har resultert i usikkerhet og frykt når det henvises til styringsrett, eller når det blir henvist til formelle forhold (som styringsrett eller mulige personalsaker) uten at dette virker å ha vært tilstrekkelig forankret. Enkelte har videre opplevd at forhold som har vært sagt i møter, ikke har kunnet bli bekreftet i påfølgende møter. Dette har medvirket til en opplevelse av manglende etterrettelighet (notoritet) for noen, som har svekket deres trygghet og tillit i den vertikale samhandlingen når slike møter gjennomføres.

På spørsmål om hvordan ledelsen håndterer konflikter fremkommer det fra noen i intervjuene at denne typer saker i all hovedsak virker å håndteres isolert og enkeltvis og at rektor i noen tilfeller er med i enkelte av sakene som støtte til avdelingsleder. Dette kan i mange tilfeller være klokt, slik at ikke omfanget av konflikten øker.

Når det er sagt virker ikke ledelsen og rektor å ha fått nok tak på de medvirkende årsakene til de enkeltes situasjon og frustrasjon, som videre virker å ha påvirket til at latente konflikter da i januar kom til overflaten og gjorde situasjonen mer uoversiktlig. Disse medvirkende årsakene virker å høre hjemme i flere av sub systemene som dataene fra utvalget er sortert inn i. Særlig i det psykososiale miljøet og ledelsessystemet, noe også enkelte resultater fra MTM undersøkelser indikerer. Det er på overordnet nivå ikke en klar "rød trend", heller en "gul trend", der avdeling for samfunn/språk/økonomi viser en trend som i større grad heller mot rød sone.

#13

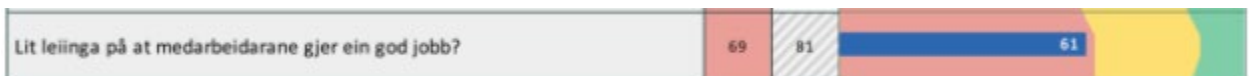
Samarbeid



Figur: MTM hovedresultater for skolen om samarbeid



Figur: MTM resultater om samarbeid på avdeling for samfunn/økonomi



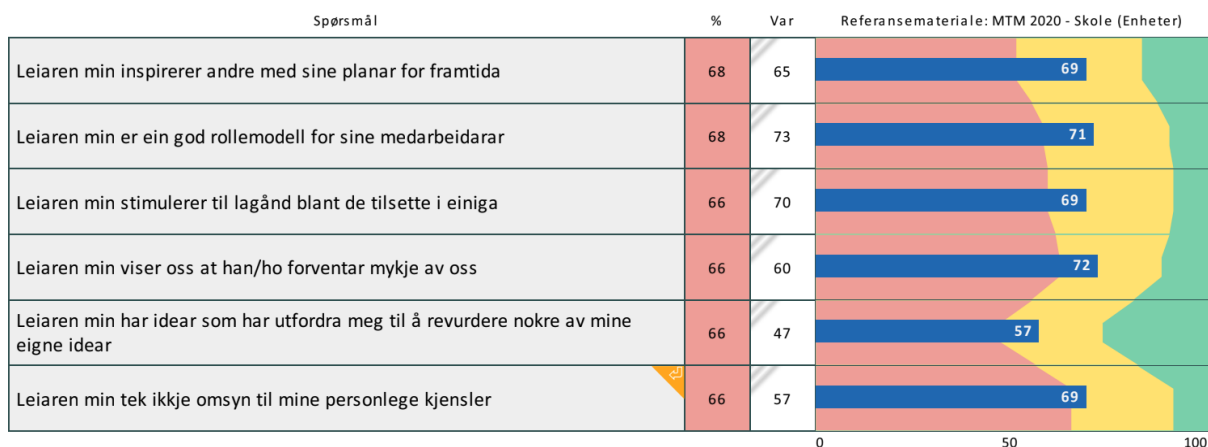
Figur: MTM hovedresultater for skolen på tillitsvariabel.



Figur: MTM resultater for avdeling for samfunn/språk/økonomi (Avd.stud.spes)

#16

Leiing av utviklingsarbeid



Figur: Hovedresultater for skolen knyttet til ledelse av utviklingsarbeid.

Det er en lederes jobb å allokere ressurser slik at helheten går opp. Denne disposisjonsretten kan noen ganger gjøre at enkelte ansattes interesser ikke blir innfridd fullt og helt, da mer avdelingsvise eller organisatoriske interesser går foran. Det fremkommer enkelt saker i datagrunnlaget hvor enkelte lærere føler urettferdighet knyttet til denne disponeringen, men der timeplaner og prinsipper for allokering har vært drøftet i både drøftingsmøter med tillitsvalgte og med ledergruppen.

7.3.3 Ledergruppen

Ledergruppen består av 6 ledere, hvorav 3 er relativt nye. Det innebærer at gruppen som sådan ikke har hatt spesielt lang tid til å etablere seg som en effektiv ledergruppe. Av enkelte nevnes avklaring av ansvarsforhold som et punkt som er påbegynt, men som fortsatt trenger å fokuseres videre på. Ellers formidler ledergruppens medlemmer at de problemløser godt i fellesskap og at de opplever å stå samlet i de innstillinger og beslutninger som fattes.

De fleste i ledergruppen opplever at det jobbes godt med planer og strategier. Ledergruppen opplever også at det er god takhøyde og et kommunikasjonsklima kjennetegnet av trygghet og villighet til å utfordre, så vel som støtte. Noen opplever også at ledermøtene ledes på en god måte, samtidig som enkelte savner at saker kan konkluderes tydeligere. Dette inkluderer også noe mer etterrettelighet knyttet til referater etter møter, inklusiv hvem som har ansvar for oppfølging av saker, samt notoritet på hvor saksbehandling står, slik at avdelingslederne i neste runde kommer i posisjon til å gi relevant informasjon om dette til andre interessenter (feks berørte ansatte eller eksterne).

Flere forteller i ledergruppen at det er en viss forsinkelse i beslutningsprosesser, som flere tilskriver det å tilhøre en organisasjon med sentral (politisk) ledelse, og de byråkratiske prosesser som da medfølger. Særlig gjelder dette mer utviklingsorienterte prosesser, som gjerne trenger å knyttes til og kobles på:

- Identifiserer strategiske utfordringer.
- Utarbeider og/eller oversetter overordnede mål og strategier.

- Gjør løpende overordnede prioriteringer og veivalg

På disse punktene virker det å være et forbedringspotensial, som det er for mange ledergrupper i staten, med den omstillingstakten det har vært i denne sektoren de siste årene.



Figur: Hovedresultater for skolen knyttet til overordnet ledelse.

Selv om flere i utvalget opplever krevende samarbeidsforhold med overordnet ledelse (rektor og ene avdelingsleder), fremkommer det i hovedrapporten fra MTM undersøkelsen at flere også er fornøyd med sine avdelingsledere, også overordnet ledelse (rektor og ledergruppen). Men dette skiller seg altså i gjennomsnitt i negativ retning på samfunn/språk/økonomi (avd.studie.spes), samtidig som variasjonen er stor, noe som indikerer at gruppen er noe splittet i synet på overordnet ledelse. Se under.



Figur: MTM resultater for samfunn/språk/økonomi om overordnet ledelse

Til slutt. Selv om ledergruppen i intervjuene i all hovedsak fremstår fornøyd med sin leder og ledergruppens fungering som sådan, fremkommer det i datagrunnlaget at avdelingsledere ikke alltid håndterer balansen mellom

ledergruppens innstillinger og beslutninger når disse møter avdelingsledernes ansatte. Lojaliteten til å spille ledergruppen og overordnet leder god er ikke alltid lett når det er interessekonflikter vertikalt. Denne interessekonflikten fremkommer i enkelte beskrivelser å bli synlig i arbeidsmiljøet hvor mellomlederen i noen tilfeller oppleves utydelighet omkring eget standpunkt i relasjon til ledergruppens beslutninger. Dette dilemma er en sentral oppgave for en mellomleder å håndtere, også for å dempe konfliktnivå, gjennom tilførsel av meningsinnhold bak beslutning og samtidig forsøke å ivareta de perspektiver som kommer fra ansatte når beslutningen skal iverksettes og optimaliseres gjennom noen ganger justeringsforslag fra de ansatte. Dette trenger også å sees i lys av de forhold som nevnes i rapporten vedrørende medvirkning, autonomi fra de ansatte, og at dette i beste fall mobiliserer energi i den retningen som også overordnet ledelse ønsker.

6.3.4 Potensielle tiltak

1. Ledergruppeutvikling:

Koordinering og samkjøring

- a. Sørger for at mål og prosesser er koordinerte og samstemte.
- b. Kvalitetssikrer beslutningsforslag, og adresserer saker som påvirker flere av enhetene representert i gruppen.

Gjennomføringskraft

- c. Sørge for delt forståelse og eierskap til mål, prioriteringer og beslutninger blant ledergruppens medlemmer.
- d. Følger opp beslutninger og pågående prosesser.
- e. Identifiserer utfordringer og hindringer for gjennomføringen, og iverksetter kompenserende tiltak.

2. Relasjonell og prososial ledelse:

- a. Bevisstgjøre og forbedre kommunikasjonsform og effekter av denne, inkludert disiplin i møtegjennomføring.
- b. Kompetanseutvikling i konfliktforståelse og konflikthåndtering for å forhindre unnfalhet i den type situasjoner.

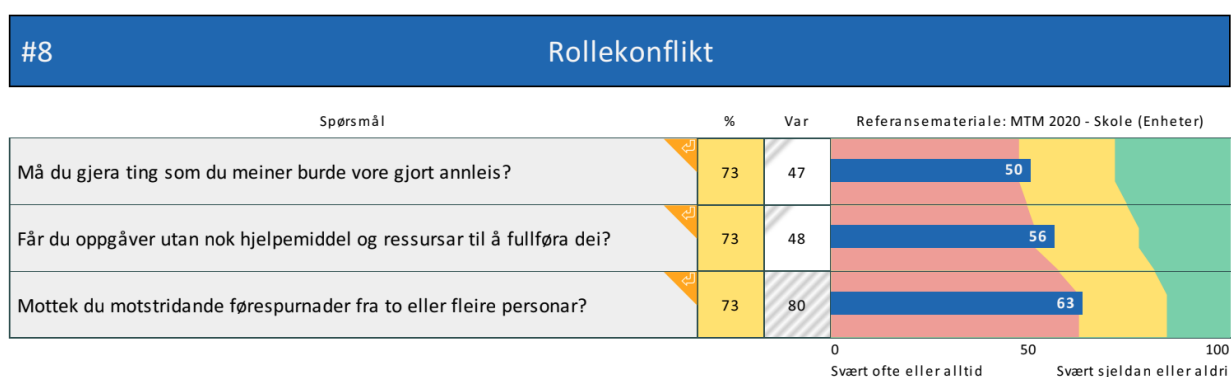
7.4 Organisatorisk arbeidsmiljø

7.4.1 Forklaring

Sentrale elementer i dette systemet er organisasjonsstrukturer, roller, tekniske løsninger, arbeidsprosesser og insentivsystemer. Disse forholdene fremkommer ofte som skriftlige dokumenter, retningslinjer og prosedyrer i en organisasjons internkontroll system, og vil typisk påvirke opplevelsen av organisatorisk rettferdighet. Hvordan målene og funksjonen til rollene i en organisasjon er formulert, samt hvordan ulike arbeidsgrupper og samarbeidsfora er satt opp gir også et bilde på dette systemet. Hvordan er ledergrupper organisert i strukturen, hvor ofte møtes enhetene til felles møter og hvordan avhengighetene mellom roller i organisasjonen ser ut er eksempler på en organisatorisk struktur.

7.4.2 Data analyse og vurderinger

Det fremkommer at flere i utvalget opplever rolleklarheter (uklar struktur hva gjelder ansvar og myndighet, samt uklare forventninger mellom roller) og tildels også rollekonflikter (motstridende krav eller oppgaver) knyttet til enkelte roller på skolen. Roller som nevnes er avdelingsleder som har ansvar for studiespesialisering, epedagog rollen, (medie)rådgiver roller, men også enkelte lærerroller ift handlefrihet. Det formidles fra flere av de ansatte at denne uklarheten skaper stor usikkerhet i å ta selvstendige beslutninger både for ledere og ansatte, som i sin tur skaper en større opplevd avhengighet av rektorrolle, og tildels ledergruppen. Denne avhengigheten forteller flere av de ansatte at i mange tilfeller ikke medfører en åpenbar merverdi og mening. Tvert imot tolker flere av de ansatte i utvalget at denne ekstra avklaringsløyfen signaliserer et økt kontrollbehov fra særlig rektor, noe som igjen skaper en bieffekt av opplevd lav tillit.



Figur: MTM resultater for samfunn/språk/økonomi om rollekonflikt

Videre oppleves denne uklarheten mellom ansvar og myndighet å skape flere ineffektive arbeidsprosesser, der avklaringer blir forsinket, som igjen medfører beslutningstregghet og dertil frustrasjon for de som står operativt i situasjonen. Totalt sett forteller flere av de ansatte i utvalget at balansen mellom kontroll og tillit over de siste årene har vridt seg mer mot kontroll, noe flere knytter til nåværende rektor tiltredelse.

Det fremkommer i intervjuene at flere i utvalget selv har opplevd situasjoner, der det oppleves urettferdighet knyttet til saksbehandling av ulike karakterer. Flere andre i utvalget reagerer også på dette etter å ha fått høre om disse forholdene (som sekundærkilde), der de gjennom tilfalt informasjon da stusser på saksbehandling. Denne type situasjoner er vanlig, men kan da medføre at ansatte som ikke er direkte involvert i saken farges negativt i sitt syn på ledelse og system, som i sin tur kan bidra til psykologisk utrygghet når de selv kanskje skal inn med et krav eller søknad til ledelsen.

Prosessene som nevnes er rekrutterings- og tilsettingsprosesser (prosessrettferdighet), fordeling av ressurser, eksempelvis overtidsbetaling og stillingsinnhold (fordelingsrettferdighet). Samt til dels svak informasjonskvalitet knyttet til begrunnelser av endringer, vurderinger eller beslutninger som berører rollen til noen ansatte (informasjonsrettferdighet). Summen av disse forholdene indikerer at det er forbedringspotensial knyttet til samhandling mellom lokal ledelse, tillitsvalgte og ressurspersoner sentralt i Vestland Fylkeskommune, eller at lokal ledelse/saksbehandler ikke tilstrekkelig har gitt gode nok begrunnelser for de vedtak etc som fattes med støtte fra sentralt hold. Totalt sett vurderes det at disse forholdene, uavhengig av om saksbehandlingen var rett eller ikke, har

medført det flere opplever som organisatorisk urettferdighet. Deler av dette bildet støttes også av kvantitative svar fra MTM, som viser en skåre i nedre referanseområde vedrørende om ansatte blir behandlet rettferdig i organisasjonen.



Figur: MTM resultater for hele skolen, knyttet til organisatorisk egenskaper.



Figur: MTM resultater for samfunn, språk og økonomi om organisatorisk egenskaper.

Dette funnet omhandlende organisatorisk egenskaper og organisatorisk rettferdighet trenger å forstås i lys av kommunesammenslåing, herunder at det har vært en integreringsprosess mellom to internkontrollsystemer med tilhørende prosedyrer/retningslinjer etc. Samtidig som det fremkommer at endel av den praksis som har vært ført på Måløy vgs har medført manglende måloppnåelse på sentrale organisatoriske mål som økonomi. Det å sikre som leder at skolen følger regelverk er slikt sett sentralt og viktig, der det virker å foreligge ustemte forventninger til hva ansatte har krav på og hvordan disse prosessene skal saksbehandles. Ettersom det gjennom intervjuene har fremkommet flere saker knyttet til urettferdighet vedr. Lønn, overtid, tilsetninger etc så virker det å være noen utfordringer med samsvaret mellom det som ansatte opplever gjelder og det som faktisk ligger i systemet av regler og retningslinjer. At enkelte ledere, inkl nylig avgått avd.leder er nye som ledere på Måløy kan også forklare en økt risiko for forventingsbrudd i den veiledningen (eller manglende veiledningen) de gjør i relasjon til sine ansatte.

Oppsummert tilknyttet dette med saksbehandling og organisatorisk rettferdighet foreligger det i datagrunnlaget noen uttalelser som indikerer at det kan være vanskelig for enkelte å forholde seg til skiftende instruksjoner og prosedyrer knyttet mot sentrale lover, forskrifter og særavtaler og skolens budsjett og krav om innstramminger og dekning av underskudd. I denne sammenhengen så kan også manglende kjennskap til lover og forskrifter være en risiko for forventningsbrudd og mulig konflikteskalering, noe som det gjennom intervjuene har vist seg at er reelt.

Enkelte ansatte med tilhørighet i avdeling for studiespesialisering rapporterer at de savner en tydeligere klargjøring av personalansvaret og koblingen mot de avdelingslederne som de i praksis støtter med sine øvrige fagleveranser.

De fleste i utvalget forteller om viktigheten av studiespesialisering for skolens samlede faglige kvalitet som sådan, og det er formidlet fra flere at faglærerne fra studiespesialisering er svært dyktige fagpersoner og godt likt av elever.

7.4.3 Potensielle tiltak

- Prioritere å **håndtere saker som inneholder forventningsbrudd og uklarheter, særlig i relasjon til fordelingsrettferdighet inn mot tariffavtaler og øvrig avtaleverk**. Her bør også sentrale ressurser i fylkeskommunen (fortsatt) bidra med ekspertise, sammen med fagforbundene, gjerne som opplæringstiltak eller direkte som veiledning.
- **Tydeliggjøre rolleforventninger til lederrollene** og særlig hvordan avdelingslederen for studiespesialisering sin rollefunksjon bør være
- At ledere (i dialog med ansatte) tydeliggjør **myndighets- og ansvarsrom** for gjennom det forhindre opplevelse av uintendert detaljstyring fra overordnet ledelse. NB! Ledere har veiledningsplikt og skal overvåke og kontrollere. Det ligger til rollen, men prosessen for å klargjøre ansvar/myndighet virker nødvendig.
- **Styrke kompetanse og rolleforståelse i formelle** roller som Ledere/TV/VO slik at disse bidrar til å forsterke samhandlingskvaliteten i valgt struktur, gjennom bidrag til å bygge tryggere ytringsklima og øke MED snakk.
- Opplærings og informasjonstiltak til (nye) tillitsvalgte og ledere med fokus på riktig prosessgang og rettigheter etc.
- Videreutvikle rettferdige prosesser og avtaler for å minske potensiale for særavtaler etc. som fostrer urettferdighetsfølelse blant ansatte.

7.5 Psykososialt arbeidsmiljø

7.5.1 Forklaring

Dette systemet gir en beskrivelse av de menneskelige sidene ved organisasjonen. Det inneholder hvordan aktørens atferd, kognisjon, motivasjon og emosjoner utgjør sentrale elementer for organisasjonens samhandling og funksjon. I dette systemet uttrykkes kultur som kan sies å være et biprodukt av samhandling, både mellom menneskene i organisasjonen, men også mellom menneskene og rutinene organisasjonen har, samt de mer sosio - tekniske delene av en organisasjon.

7.5.2 Data analyse og vurderinger

De fleste i utvalget opplever at de horisontale samarbeidsrelasjoner kjennetegnes av stor grad av støtte, villighet til å dele, støtte og hjelpe. Dette gjelder i organisasjonens horisontale linjer, da blant både ledere og ansatte. Det er på den andre siden slik at flere ansatte opplever visse forhold opp i mot overordnet ledelse problematisk.

Det er som nevnt slik at ansatte i hovedsak gir uttrykk for at arbeidet deres som knytter seg til elever, undervisning og fag er både motiverende og meningsfylt. Enkelte har uttalt at gitt situasjonen i det øvrige arbeidsmiljøet blir klasserommiljøet en fri arena i seg selv. Enkelte har i denne sammenheng hatt et behov for å skjerme seg fra møter i gangen eller fysiske områder hvor en kan treffe på rektor eller mellomleder. Dette indikerer en unngåelsesstrategi som virker regulerende på kort sikt, men som i de aller fleste tilfeller er uheldig på lengre sikt. Dette da konstruktiv dialog omkring problemene ikke muliggjøres, og dermed hindrer bevegelse.

Videre har noen uttalt at det føles utrygt å ytre synspunkter eller delta aktivt i diskusjon da frykt for å bli latterliggjort eller bli fratatt foretrukne oppgaver som straff. Dette forsterker bilde av et ytringsklima som er i behov av forbedring i deler av organisasjonen. Når det er sagt er resultatene fra medarbeiderundersøkelsen ikke like entydig knyttet til dette. Hovedpoenget er at det blant noen idag er en psykologisk utrygghet blant noen som oppleves skapt i vertikal samhandling, og som bidrar til den fastlåste dynamikken som beskrives av flere i utvalget.

Flere i utvalget forteller om eksempler og situasjoner der utfordrende forhold eller forhold som enkelte har opplevd, særlig i relasjon til ledelsen, snakkes om til andre kollegaer. Både med hensikt å få støtte, men også for å få hjelp til å forstå situasjonen bedre. Dette er et helt naturlig behov, og en funksjon kollega skal kunne ha som kollegastøtte. Når det er sagt virker det per i dag å ha en bivirkning der forhold som burde vært satt opp i dialog med lederlinje, eller drøftet som sak i LAMU ikke tilstrekkelig håndteres der. Denne samhandlingsformen kan bidra til å svekke organisasjonens struktur og bidra til "lekkasje", der ledelsens oversikt over de ansattes meninger og følelser svekkes. Det igjen øker risiko for latente konflikter, der ledelsen i verste fall ikke kommer i posisjon for ivaretagelse av omsorgsplikten.

Forholdene i sum gir et klart uttrykk at det eksisterer et utrygt ytringsklima, og en tildels svak relasjonell kobling mellom overordnet ledelse (rektor/ene avd.leder) og flere ansatte ved avdeling stud.spes, som trenger gjenopprettende tiltak.

At rektorrollen kommer inn i linjen og støtter avdelingslederens håndtering av saker og situasjoner er i en del tilfeller naturlig. Men konsekvensen av denne involveringen medfører ut fra det flere i utvalget forteller, at veiledningen og korreksjonen som utføres oppleves krevende og til dels krenkende å ta i mot. Dette kan både henge sammen med den formelle overordnede posisjonen som rektor har, men også at rektor naturlig har svakere forutsetninger for å ha etablert en trygg psykologisk allianse med den ansatte sammenliknet med avdelingsleder. Bør også sees i lys av "smitteeffekten" av å dele negative opplevelser med rektor, nevnt tidligere.

7.5.3 Potensielle tiltak

- **Meklingstiltak** mellom overordnet ledelse og «opposisjonsgruppe».
- Sette opp tiltak for styrking av **ytringsklima/psykologisk trygghet**.
 - Åpent si det man mener. Våg å være uenige med hverandre og stille «dumme» spørsmål. Innrøm feil og be om hjelp. Gjør dere «sårbare» overfor hverandre.
- Etablere felles fora eller kommunikasjon for **jevnlig evaluering** av i hvilken grad skolens målsetninger i lys av også fylkeskommunens overordnede mål og verdier er ivaretatt.
- Etablere møtefora, som muliggjør åpen dialog om forhold som virker inn på arbeidssituasjonen til den enkelte og gjennom det også produsere kompenserende tiltak i det psykososiale arbeidsmiljøet.
- Etablere tydeligere rutiner for å informere ansatte og/eller avdelinger som berøres av endringer eller beslutninger. Dette være seg rasjonale og begrunnelser hvor det gis rom for spørsmål besvarelser slik at de tar ned spekulasjoner eller usikkerhet.
- Se på målrettede tiltak på avd. for studiespesialisering for styrking av helhetsfølelse og organisatorisk tilhørighet.
- Evaluere ytringsklima i LAMU, all den tid konfliktsaker historisk ikke har fremkommet i et fora hvor det ville vært naturlig.

7.6 Andre forhold

Noen i utvalget opplever at skolens omdømme er noe svekket i denne saken, både ift at flere ansatte opplever mistriksel og svekket jobbtillfredshet. Media saken omkring arbeidsmiljøet vinteren 2021 gjorde dessuten situasjonen enda mer offentlig.

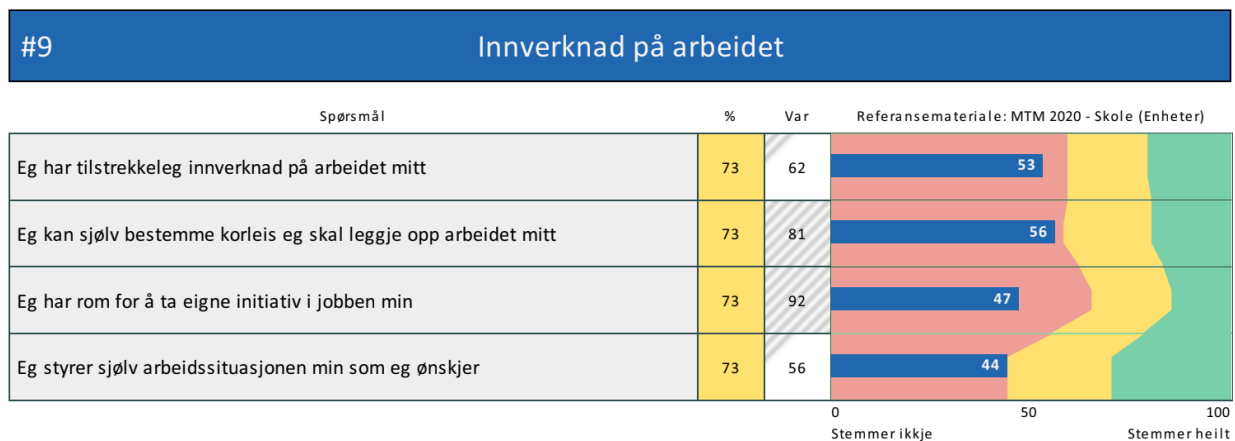
7.6.1 Avdeling for studiespesialisering

Ut fra det utvalget som har formet datagrunnlaget i denne kartleggingen, fremkommer det en tydelig tendens at særlig avdeling for studiespesialisering opplever vertikale utfordringer i samhandlingen med rektor. De fleste som var med i utvalget fra denne avdelingen har jobbet på skolen relativt lenge (gj.snitt?), og fremstår med et positivt og sterkt følelsesmessig eierskap til skolen. Disse ansatte har da et større potensiale til å både kjenne til hvordan Måløy vgs som organisasjon tidligere har vært, og samtidig da i større grad kjenne på de forandringer som har skjedd, og som pågår med nåværende rektor som ansvarlig leder.

Det foreligger en klar uenighet omkring hvordan skolen styres og ledes, og det har etablert seg gjentatte forventningsbrudd mellom flere i denne avdelingen og overordnet ledelse, der rektor i større grad holdes ansvarlig. Forventningsbruddene har i økt grad vært gjensidig, når nylig avgåtte avdelingsleder var i stillingen. I samhandlingen mellom rektor og denne avdelingslederen fremkommer det dokumentasjon som illustrerer ulik oppfattelse av rolle, ansvar og forventninger omkring selvstendigheten til rollen som avd.leder. Det fremkommer også i intervjuene data som underbygger at rollen som avdelingsleder for denne avdelingen, muligens i større grad enn de andre avdelingslederne (gitt MTM resultater), står i et sterkere krysspress mellom interessene som lærergruppen i denne avdelingen har, sett i lys av de interesser som overordnede ledelse kommuniserer og signaliserer. I den vertikale dynamikken som har oppstått her vurderes det å ha etablert seg en "kamp" mellom formell makt og en uformell

maktstruktur. Data fra flere i intervjuene tydeliggjør også at denne maktkampen nå er fastlåst, med en forventning om at den også må løses med makt, dvs strukturendringer.

Selv om denne lærergrupperingen kan fremstå mindre endringsvillige og lojale mot det lederskapet som utøves av overordnet ledelse (rektor/ledergruppe), foreligger det ikke data som tilsier at disse ansatte har vond endringsvilje eller manglende ønske om å utvikle skolen til de nye krav som stilles skolene i Vestland og som forventes gjennomført også på Måløy vgs. Det virker basert på våre vurderinger i større grad å omhandle forventningsbrudd der lederskapet og det vertikale samarbeidet ikke i tilstrekkelig grad har klart å ivareta sentrale deler av disse lærernes motivasjonssystem. Mer spesifikt handler det om å bli anerkjent, at ens kunnskap verdsettes, at autonomi under klare rammer bør kunne etableres, at involvering og meningsdanning omkring formål og retning styrkes for økt forutsigbarhet og trygghet, samt at avdelingen tydeliggjøres som sentral for skolen, selv om det har vært en større satsning på maritime fag senere tid.



Figur: MTM resultater for samfunn/språk/økonomi, knyttet til innvirkning på arbeidet..

Ettersom flere opplever at disse komponentene har blitt mindre tilstede i arbeidsmiljøet sitt, har det særlig på avdeling for studiespesialisering medvirket til en følelse av jobbusikkerhet, der også noen forteller om frykt for nedleggelse, som igjen kan lede til ubevisst / bevisst “kamp om overlevelse”, også mellom avdelingene på skolen. En slik kamp vil selvfølgelig kunne true VI følelse og det å etablere felles målbilder som i sum styrker alle avdelinger, og skolens leveranser som sådan.

Det har vært stor grad av utskifting på rollen som avdelingsleder på studiespesialisering. Dette virker å ha bidratt til en midlertidighet og svekkede forutsetninger for å etablere kontinuitet og stabilitet. Dette virker igjen å ha svekket trygghet i den vertikale samhandlingen, og bidratt til en kultur som i fravær av en stabil lederrolle, har kompensert med å lede seg selv i større grad. Det er i mange tilfeller en naturlig og nødvendig konsekvens for å sikre oppgaveløsning som oppstår i hverdagen. Men den mer taktiske og strategiske bidraget, å se seg selv som en del av en større helhet, kan i mange tilfeller lide av en skiftende ledere, da retning og det å “oversette” overordnede mål svekkes.

Ut fra de rollene som har forutsetning for å mene noe om rollen til avdelingsleder på studiespesialisering, så fremstår denne rollen med et større potensial for klarhet og noe mer kompliserte samhandlingskrav inn mot de andre

avdelingene. Dette ettersom lærerne som disponeres i denne avdelingen løser mange oppgaver tverrgående, altså i andre avdelinger. I etterkant av nylig avgått avdelingsleder tilfalt det en del midlertidige oppgaver på ny avdelingsleder, noe som er en naturlig konsekvens i den situasjonen som er oppsto. Men likevel bidrar dette da igjen til midlertidighet som denne avdelingen har stått i over lengre tid. Dette virker å fremstå som en medvirkende årsak til frustrasjonen og misnøyen blant flere av de ansatte på avdelingen studiespesialisering, og som nå også har eskalert til betydelig lavere grad av tillit til rektor. Denne nedgangen i tillit blant flere ansatte kulminerte når avgått avdelingsleder sammen med HR avdelingen og arbeidsgiver ble enige om fritak fra arbeidsplikt i oppsigelsestiden (frem til 1. april).

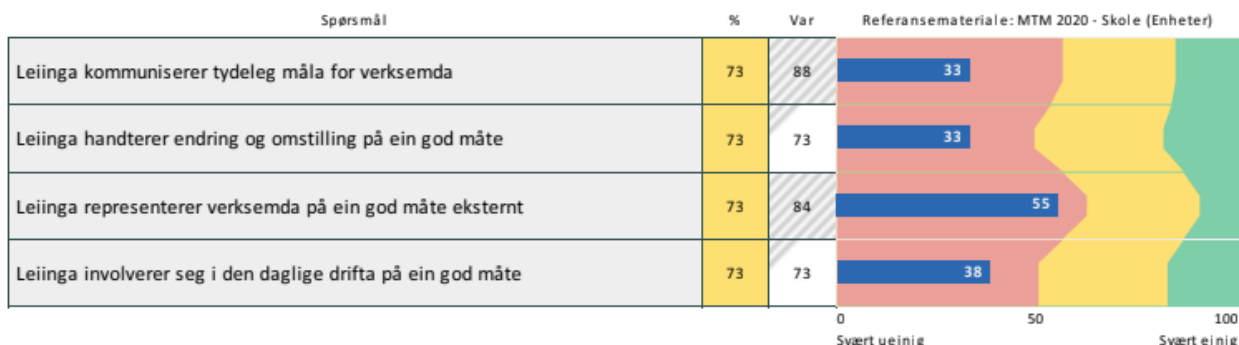
Dette i lys av at avgått avdelingsleder fremsto som en god og ivaretagende leder for de fleste på studiespesialisering. Skårer på MTM viser at lærerne under tidligere avd.leder på stud.spes skårer hans lederskap godt, mens de samme lærerne skårer overordnet ledelse meget lavt. Denne statistikken forsterker bildet av at tidligere avd.leder hadde et god forhold til sine ansatte, med god forpliktelse og gjensidig støtte. Samtidig fremkommer det også dokumentasjon som indikerer at nylig avgåtte avd.leder sin oppgaveløsning og saksbehandling knyttet til beslutninger og avklaringer ikke har innfridd overordnet sine forventninger. Dette henger også sammen med avsnitt omkring rolle, ansvar og myndighet i denne rollen. Oppsummert fremstår nylig avgått avd.leder med sterkere tilhørighet og forståelse for egne læreres virkelighetsoppfatning, herunder de opplevelser, interesser og meninger som lå der. Det er ikke feil å etablere tilknytning til egen gruppe, tvert imot. Samtidig fremkommer det dokumentasjon som indikerer at forvaltningen av avd.leder rollen ikke tilstrekkelig virker å balansere overordnet ledelse sine interesser og beslutninger, inkludert forventninger om ryddig saksbehandling av egne ansattes krav og ønsker, noe som da virker å ha bereder grunn for ytterligere forsterkning av denne vertikale konfliktlinjen, som allerede lå der latent.



Figur: MTM resultater for samfunn/språk/økonomi på nærmeste leder

#19

Overordna leiging

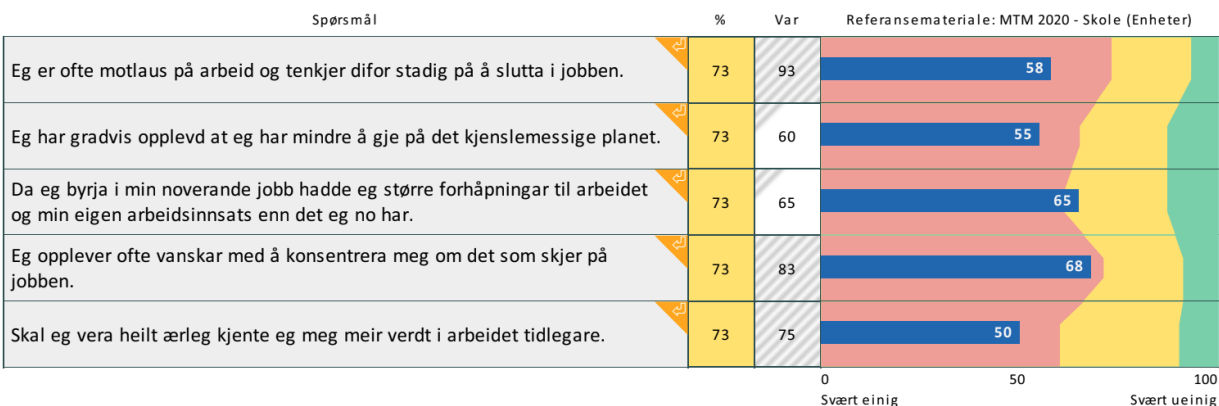


Figur: MTM resultater for samfunn/språk/økonomi på overordnet ledelse

Totalsituasjonen indikerer også helsemessig slitasje blant enkelte lærerne på avd. studiespes, men her er det også stor variasjon internt på avdelingen.

#27

Utmatting i arbeidet



Figur: MTM resultater for samfunn/språk/økonomi, knyttet til utmattelse i arbeidet.

Det fremkommer i datagrunnlaget at rektor opplever at egen intensjon om å styre skolen på en god måte misoppfattes blant noen ansatte, uten at det blir kommunisert tydelig, og dermed vanskeliggjør justering og klargjøring av forhold omkring styring og ledelse. Et tema som belyser dette og som flere i intervjuene har nevnt er dette med mulig samarbeid i Nordfjord, i lys av hvordan sette opp fagblokker på avd. stud spes. Dette har vært en diskusjon om mulige løsninger på dette, som nylig avgått avd.leder (varsler) var involvert i med egen gruppe og som ikke var forankret godt nok i ledergruppen, slik rektor beskriver det. Se for øvrig noe om dette i kapitel interessant systemet, drøftingsmøter.

7.7. Historiske tiltak

Basert på dokumentasjonsgrunnlaget følger under en oversikt over de mest vesentlige tiltak som tidligere er gjennomført i arbeidet med å vedlikeholde og styrke arbeidsmiljøet ved Måløy Vgs. I vurderingen av effektene de historiske tiltaket har hatt, er følgende skala lagt til grunn:

Dokumentert sikker positiv effekt	5
Dokumentert sannsynlig positiv effekt	4
Ingen dokumentert effekt	3
Dokumentert sannsynlig negativ effekt	2
Dokumentert sikker negativ effekt	1

Universelt (U): Alle ansatte Selektivt (S): Måltrettet mot grupper Indikativ (I): Enkelt personer

Tidspunkt	Innretning	Beskrivelse	Effekt
2017-2021	I	Sykefraværsoppfølging av ansatte	
2017-2021	I	Personaloppfølging (veiledning/korrigerende) av flere ansatte	
2018	U	Samlinger med BHT vedrørende VI kultur (til - med)	3
?	U	Måløykollektivet	
2021 des	I	Meklingstiltak via HR mellom rektor og avdelingsleder	1
2021	U	Medarbeider Kartlegging (MTM)	
2021	S	Kvalitativ kartlegging via Avonova	
		Åsta eller roller som har forutsetninger kan fylle inn her...	

Det har kommet frem i intervjuene at flere opplever det som et paradoks at det de siste årene ikke har blitt meldt inn arbeidsmiljørelaterte saker (inkludert konflikter) til LAMU eller gjennom andre kanaler som avvikssystem eller varsling. Informasjon som kunne gjort skolen bedre i stand til å adressere problemene på et tidligere tidspunkt. Når det er sagt fremkommer det likevel saker som er håndtert, men da mer som personalsaker og ikke i like stor grad som arbeidsmiljø saker. Dette er noe som virker gjenspeiles i det relativt moderate tiltaksarbeidet som har kommet frem i dokumentasjonen vedrørende arbeidsmiljøtiltak de siste årene.

Det er i denne sammenheng også verdt å nevne at sykefraværet heller ikke har vært spesielt høyt på skolen siste årene, noe som heller ikke har utløst mer åpenbare behov for nærmere tiltak innrettet mot (deler av) arbeidsmiljøet ved skolen..

7.8. Anmerkninger til videre prosess

Det blir avgjørende for videre prosess at rektor og overordnet ledelse etablerer gode prosesser videre for styrking av åpenhet og trygghet for gjennom det vedlikeholde tillit (for noen), men å reetablere tillit for flere andre. Dette arbeidet krever gjensidig forpliktelse for hele skolen. Ledelse, verneombud, tillitsvalgte og ansatte.

8. Tilrådninger / Anbefalinger

Et sentralt funn i kartleggingen som ligger som et fundament å arbeide med er følelsen av utrygghet i *ytrings og kommunikasjonsklima* mellom flere ansatte i utvalget og overordnet ledelse (rektor/ene avdelingsleder). At denne utryggheten har etablert seg handler ikke bare om problemer med kommunikasjon. Oppsummert vurderer vi at følgende forhold har bidratt til utryggheten som flere i utvalget nå opplever meget krevende:

- Stort gjennomtrekk på avdelingslederrollen i avd.stud spes
- Noe uavklart ansvar og myndighet i strukturen, herunder rolleforståelse til avd.leder stud.spes og hva en rektor skal involvere seg i, sett i lys av størrelsen på skolen (70 ansatte under seg). Men også hvilket handlingsrom lærere skal ha knyttet til egne avgjørelser i relasjon til sine elever (eks smittevern, innkjøp studiefag).
- Relativt ny ledergruppe
- Lav grad av proaktiv og målrettet håndtering av konflikter i det vertikale samarbeidet mellom overordnet ledelse og avd. for stud.spes. (henger sammen med punkt under)
- Lav grad av åpenhet fra de ansatte knyttet til de psykologisk effekter og konsekvenser som oppleves i det vertikale samarbeidet. Ledere og særlig ikke overordnet leder er i stand til å kjenne det følelsesmessige landskapet godt nok uten at dette kommuniseres.
- Horizontal kommunikasjon mellom ansatte omkring negative opplevelser med overordnet ledelse (rektor/annen avd.leder), som øker risiko for at andres persepsjon av ledelsen påvirkes til å bli mer kritisk og negativ, som igjen øker deres psykologiske trygghet.
- Opplevelse av uklare overordnede mål og retning for avdeling studiespes.
- Mulig svak kvaliteten/kunnskap i LAMU knyttet til konfliktforståelse

Oppsummert er det relativt stor avstand mellom virkelighetsoppfatningen til flere av de ansatte i utvalget sammenlignet med rektor og hennes ledergruppen som helhet sin tolkning av situasjonen. Det virker også å foreligge en for stor grad av forenkling av situasjonsforståelsen fra ledergruppen sin side, noe som har minsket handlings- og tiltaksrom i å agere proaktivt i situasjonen historisk sett. Særlig i lys av konflikter. Det faktum at ledergruppen er relativt ny virker også ha bidratt til dette.

Når man skal jobbe med reetablering av tillit er en helt sentral ingrediens at det søkes trygghet gjennom på påvirke de forholdene som nevnt i listen over. Slike prosesser krever alltid åpenhet og modighet (verdier i VLFK) fra berørte, og en trygg prosess og ramme hvor dialogen og forsoningsarbeidet kan vokse gradvis. Gjennom å gjensidig arbeide med åpenhet og trygghet på en konstruktiv måte vil tillits produksjon kunne oppstå.

Ettersom det ikke kommer frem dokumentasjon som viser at det er gjennomført adekvate og målrettede psykososiale tiltak omhandlende konfliktforhold mellom avd.for stud spes og overordnet ledelse, vurderes det faglig riktig å forsøke psykososiale tiltak i det vertikale samarbeidet som eksisterer der. Om dette ikke lykkes vil organisatoriske / strukturelle grep måtte vurderes for å sikre at konflikten ikke tilspisser seg ytterligere også ifm omfang og dermed påvirker det helhetlige arbeidsmiljøet i negativ retning videre. Ansvaret for forsoning og reparasjon av konflikten fremstår som gjensidig mellom leder og medarbeider, samtidig som leder i slike saker har hovedansvaret.

Undersøkelsen har også avdekket enkeltsituasjoner som indikerer mulig uheldig / utilbørlig lederatferd av en slik karakter at det kan være brudd på virksomhetens interne retningslinjer/ policydokumenter og/eller ligger utenfor det som arbeidsmiljøloven definerer som påregnelig. Enkelte av de ansatte har formidlet ønske og vilje til å gå videre med disse sakene i etterkant av denne undersøkelsen, og det foreligger også bekreftelser på anførselene fra noen av de andre ansatte som har vært inne til intervju.

Det å utøve ledelse innebærer generelt at man av og til må fatte beslutninger som andre er uenige i og noen ganger reagerer negativt på. Dette vil i seg selv ikke innebære en krenkelse av arbeidsmiljøbestemmelsene. Dersom det derimot dokumenteres at de prosessene leder initierer og de beslutningene som en leder fattet, innebærer en uforholdsmessig psykisk belastning for arbeidstakeren og ikke kun er en påregnelig konsekvens av arbeidsforholdet, så kan dette innebære en arbeidsmiljøkrenkelse. Ledelsen kan derfor ha vært utført på en krenkende, utilbørlig eller trakasserende måte, jf. aml. §§ 4-1 (2), 4-3 (1) og 4-3 (3). Det er presisert i lovens forarbeider at ledelse i seg selv (hvordan arbeidstakerne blir ledet) er en viktig arbeidsmiljøfaktor.

Det er også slik at ledere har veiledningsplikt overfor sine ansatte slik at handlinger og holdninger innrettes på en slik måte at de er i tråd med organisasjonens formål og hensikt. Lederrollen innbefatter altså et overvåknings aspekt og et kontrollaspekt for å ivareta organisasjonens legitime interesser.

Likevel anbefales det å ta stilling til videre undersøkelse av forhold som kan være kritikkverdig, gjennom kontradiksjon (juridisk metode).

- A. Uheldig lederstil. (Krenkende kommunikasjon, systematisk svak møtegjennomføring)
- B. Forskjellsbehandling. (Uriktig saksbehandling ihht til avtaler etc, utfrysning).

Forhåpentligvis vil man da via en ryddig saksbehandling, oppnå at personene som er direkte berørt, men også de som indirekte har observert disse situasjonene, i større grad blir villig til å forsone seg og sette punktum. Dette vil kunne skje gjennom økt forståelse, innsikt og læring i de handlinger og situasjoner som har oppstått.

Gjennopprettningstiltak:

1. Ta stilling til alvorlighet i anførsler fra enkelte ansatte og avklare saklighet og notoritet med jurist, prosessuelt og innholdsmessig. Vurdere korreksjon.
2. Saksbehandle og avklare latente konflikter knyttet til tariffavtaler for styrking av organisatorisk rettferdighet.
3. Sette opp veiledet meklingsstiltak mellom overordnet ledelse (rektor/ledergruppe) i

relasjon til ansattgruppe ved stud.spes som opplever sterkest misnøye og mistillit med overordnet ledelse. (Dette tiltaket trenger sannsynligvis forarbeid/sondering for klargjøring og motivasjon dannelsen).

Om dette tiltaket ikke lykkes vil strukturelle grep / organisatoriske tiltak kunne bli nødvendig å vurdere.

Utviklingstiltak:

- a) Etablere en handlingsplan for utvikling og styrking av et trygt yringsklima i samhandlingen mellom ansatte og ledere. (*universelt eller selektivt*)
 - i) Se avsnitt innledningsvis under kapittel tilrådninger/anbefalinger.
- b) Ledergruppeutvikling (*selektivt tiltak*).
 - i) Se mulige tiltak under ledelsessystem.
- c) Medarbeiderutvikling (*universelt og/eller selektivt*).
 - i) Se mulige tiltak under psykososialt arbeidsmiljø.
- d) Rolle - og forventningsavklaring både på enkelte lederroller og ansatt roller. Herunder myndighet og ansvar, inkludert graden av selvbestemmelse i dialog og samarbeid med eksterne aktører. (*indikativ tiltak*)
 - i) Se mulige tiltak under organisatorisk arbeidsmiljø
- e) Opplæringstiltak blant ansatte, ledere og tillitsvalgte i Fylkeskommunens og skolens interne retningslinjer og prosedyrer når det gjelder det systematiske HMS arbeidet, samt IDF saker (tariffavtaler). (*universelt tiltak / selektivt tiltak*)
 - i) Se mulige tiltak under organisatorisk arbeidsmiljø
- f) Øke kompetanse og bevissthet knyttet til rolleforståelse i konflikt i særlig ledersystem, men også vernetjeneste/tillitsmannsapparat/HR. (*selektivt tiltak*)
 - i) Se mulige tiltak under ledelsessystem.

Rapporten som sådan og særlig utviklings tiltakene bør forsterkes og sees i sammenheng med det ordinære og planlagte etterarbeidet etter medarbeiderundersøkelsen (MTM), som nå ligger klar til drøfting og tiltaksproduksjon i avdelingene.

9. Referanser

Grimmen (2004). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. Universitetsforlaget

Jacobsen (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm akademisk

Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integrert perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.

www.arbeidstilsynet.no

10. Vedlegg

10.1 – Mandat

10.2 – Intervjuguide

10.3 – MTM hovedrapport og delrapporter for Måløy Vgs