



Universitetet
i Stavanger

Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål?

Masteroppgave i Endringsledelse
Samfunnsvitenskapelig fakultet
Universitetet i Stavanger

Høsten 2014

Gunn Laila Dahlseng Hope

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Høsten 2014

FORFATTER:

Gunn Laila Dahlseng Hope

VEILEDER:

Karl Johan Engelhart Olsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål?

EMNEORD/STIKKORD:

Avviksrapportering, kvalitets- og forbedringsarbeid, internkontroll, medvirkning, motivasjon, tillit, lærende organisasjon, organisasjonskultur, lederansvar.

SIDETALL: 74

STAVANGER 01. februar 2015

Sammendrag

Bakgrunnen for valg av tema til denne oppgaven er statistiske opplysninger som viser at antall innrapporterte avvik i Sola kommune varierer stort i ulike deler av organisasjonen.

Hensikten med studien har vært å se på om den ulike praksisen i bruken av Sola kommunes avviksrapporteringssystem er et lederspørsmål, det vil si om problemstillingen ligger innenfor leders ansvarsområde, samt om systemet er egnet som et verktøy i kvalitets- og forbedringsarbeid.

Skolesektoren er valgt ut som studieobjekt, delvis på grunn av store ulikheter i registrerte innrapporterte avvik skolene i mellom, men også fordi det ble antatt at det ville være relativt sammenlignbart å se skolene opp mot hverandre.

Opgavens problemstilling er: «*Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål?*»

Det teoretiske bidraget i oppgaven omfatter temaer som internkontroll som en del av kvalitets- og forbedringsarbeid, åpenhet, tillit og motivasjon som grunnlag for medvirkning, lærende organisasjoner og leders betydning for kulturen i en organisasjon.

Det er brukt en kvalitativ tilnæringsmetode med en komparativ case-studie av fire skoler som forskningsstrategi. Data er samlet inn ved individuelle intervjuer av ti ansatte på de fire skolene.

Resultatene viser mange felles trekk på alle skolene, men også en del forhold som det ser ut til at er felles for de to skolene med henholdsvis få og mange innrapporterte avvik. De viktigste funnene kan oppsummeres slik:

1. Det er relativt lik oppfatning på alle skolene av hva som er et avvik, men det er ulik oppfatning av hva som bør rapporteres i avviksrapporteringssystemet på skolene med henholdsvis få og mange innrapporterte avvik.
2. Leder tar avvik opp med personalet på ulik måte på skolene med henholdsvis få og mange innrapporterte avvik.
3. Ni av ti informanter oppfatter opplæringen til ansatte i bruk av avviksrapporteringssystemet som god nok.
4. Leders holdning til avviksbegrepet og avviksrapporteringen ser ut til å påvirke organisasjonen.
5. Det er stor enighet om grunnleggende verdier for medvirkning.

6. Alle skolene bruker avviksrapporteringssystemet til dokumentasjon og oppfølging av elevatferd. Skolene med relativt høyt antall innrapporterte avvik, ser ut til å bruke systemet i større grad også i resten av internkontrollarbeidet, og til rutineforbedring og identifisering av utfordrings- og fokusområder.

Konklusjonen fra undersøkelsen viser at den ulike avviksrapporteringen ser ut til å være et område som lederne bør fatte interesse for, som de mest sannsynlig påvirker gjennom utøvelsen av sin ledelse, og som ligger innenfor deres lederansvar.

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på masterstudiet i Endringsledelse. Veien har vært lang og kronglete, og jeg har lært mye både faglig og om meg selv.

En stor takk til Universitetet i Stavanger for fleksibilitet, tålmodighet og velvilje. Min veileder Karl Johan Engelhart Olsen fortjener en like stor takk for gode innspill og ikke minst kjempegod oppmuntring og evnen til å se hva som skulle til.

Jeg vil også rette en stor takk til min arbeidsgiver Sola kommune for interesse og samarbeidsvilje, og til alle informantene som stilte opp i en travel hverdag.

Avslutningsvis vil jeg takke guttene mine. Dere er min største inspirasjon og glede!



Stavanger 01.februar 2015

Gunn Laila Dahlseng Hope

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	9
1.1 Bakgrunn for valg av tema for oppgaven	9
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.3 Kontekst	10
1.3.1 Sola kommune	10
1.3.2 Kvalitetsarbeidet i Sola kommune	11
1.3.3 Avviksrapportering og avvikshåndtering i Sola kommune	12
1.4 Avgrensning	12
1.5 Begrepsavklaringer	13
1.6 Oppgavens oppbygging	13
2 Teoretisk perspektiv	15
2.1 Kvalitets- og forbedringsarbeid	15
2.1.1 Internkontroll	16
2.1.1.1 Internkontrollforskriften	16
2.1.1.2 Krav om internkontroll i Lov om grunnskolen og vidaregåande opplæring (Opplæringsloven)	19
2.1.2 Avviksbegrepet	19
2.2 Medvirkning	20
2.2.1 Forutsetninger for medvirkning	21
2.2.2 Motivasjon	23
2.2.3 Tillit	24
2.3 Lærende organisasjoner	25
2.3.1 Læringsbegrepet	25
2.3.2 Senges læringsteori	26
2.3.2 Erfaringslæring	27
2.4 Leders betydning for organisasjonskulturen	28
2.4.1 Begrepet organisasjonskultur	28
2.4.2 Leders rolle	29
2.4.2.1 Ledelse	29
2.4.2.2 Påvirkning	30

3 Metode	31
3.1 Forskningsstrategi	31
3.2 Metodevalg	31
3.3 Datainnsamling	32
3.3.1 Intervjuene	32
3.3.2 Utvalg av informanter	33
3.3.3 Gjennomføring av intervjuene	34
3.4 Dataanalyse	35
3.5 Validitet	35
3.5.1 Intern validitet	35
3.5.2 Ekstern validitet	37
3.6 Reliabilitet	38
3.6.1 Undersøkelsens påvirkning av informantene	38
3.6.2 Unøyaktig nedtegning og analyse	38
3.7 Forskningsetiske aspekter	39
4 Resultater	41
4.1 Forskningsspørsmål 1	41
4.1.1 Forståelsen av avviksbegrepet	41
4.1.2 Kjennskap til og bruk av avviksrapporteringssystemet	42
4.1.3 Andre måter å rapportere på	43
4.2 Forskningsspørsmål 2	43
4.2.1 Leders avviksbehandling	43
4.2.2 Ansattes syn på leders rolle i avviksbehandlingen	44
4.2.3. Forutsetninger for å kunne si i fra	44
4.2.4 Bruk av avvik i kvalitets- og forbedringsarbeidet	45
4.3 Forskningsspørsmål 3	46
4.3.1 Lærende organisasjoner	46
4.3.2 Leders bruk av avviksrapporteringssystemet i kvalitets og forbedringsarbeidet	46
5 Drøfting	48
5.1 Forskningsspørsmål 1	48
5.1.1 Forståelsen av avviksbegrepet	48
5.1.2 Kjennskap til og bruk av avviksrapporteringssystemet	49
5.1.3 Andre måter å rapportere på	51

5.2 Forskningsspørsmål 2	52
5.2.1 Leders avviksbehandling og ansattes syn på leders rolle	52
5.2.2. Forutsetninger for å kunne si i fra	54
5.2.4 Bruk av avvik i kvalitets- og forbedringsarbeidet	55
5.3 Forskningsspørsmål 3	57
5.3.1 Lærende organisasjoner	57
5.3.2 Leders bruk av avviksrapporteringssystemet i kvalitets og forbedringsarbeidet	59
5.4 Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål?	60
6 Konklusjon	62
6.1 Oppsummering	62
6.2 Begrensninger	63
6.3 Forslag til utfordringsområder å arbeide videre med	63
6.4 Videre forskning	64
7 Referanseliste	65
8 Vedlegg	68
Forespørsel om deltakelse	68
Intevjuguider	69

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema for oppgaven.

Temaet for denne oppgave er begrepet avviksrapportering som utgangspunkt for kvalitets- og forbedringsarbeid. Bakgrunnen for temaet, er en egen undring over, og erfaringer med, at arbeidstakere ikke sier ifra om forhold på arbeidsplassen sin som ikke er i tråd med lover, regler og prosedyrer i den grad de ønsker og burde. Media har stadige oppslag om forhold som enten ikke blir tatt alvorlig nok av den ansatte, som ikke blir rapportert inn før de har vokst seg store og uhåndterbare, eller som ikke blir tatt tilstrekkelig alvorlig av ledelsen. Med utgangspunkt i Internkontrollforskriftens § 5-7: «*Virksomheten skal iverksette rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av helse- miljø- og sikkerhetslovgivningen*», og samme forskrifts § 4 der det fastslås at arbeidstakerne har en medvirkningsplikt, er det naturlig å tenke seg at ledere er opptatt av å bruke de ansattes meninger om både arbeidsmiljø, men også driften i organisasjonen generelt, til å gjøre organisasjonen både til en bedre arbeidsplass for sine ansatte og til en bedre tjenesteyter overfor sine brukere. Avviksrapporteringssystemet kan bli brukt til kontinuerlig medvirkning, læring og forbedring. Samtidig som åpenhet og god kommunikasjon i organisasjonen er en forutsetning for å få dette til, påvirker kanskje også dette måten en sier fra om, og med det hvor mye det offisielle avviksrapporteringssystemet blir brukt. Et høyt antall innrapporterte avvik trenger ikke nødvendigvis tyde på en organisasjon med store mangler, men kanskje det tvert imot viser stor åpenhet og rom for å bruke systemet som en arena til forbedring. I Sola kommune ser en svært store ulikheter i antallet innrapporterte avvik i de ulike delene av organisasjonen. Et naturlig spørsmål å stille kan da være hva dette kan skyldes. Er det så store forskjeller i hvor mange avvik det virkelig er? Vet de ansatte ikke hvordan de skal benytte avvikssystemet organisasjonen har? Mangler det en klar definisjon på hva som skal rapporteres? Er det ikke noe å si ifra om, eller er det ikke rom for å si ifra? Kanskje har ledelsens holdning og tilnærming til temaet noe å si for innrapportering av avvik? Er det sammenheng mellom mange avvik, stor åpenhet og god håndtering av avvikene, dvs. nytter det å si ifra? Eller gjenspeiler mange avvik stor uro og mange utfordringer? Kanskje gjenspeiler også ulikhetene i antall innrapporterte avvik svært ulike måter å si i fra om?

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i betraktningene nevnt ovenfor, og et ønske om å kunne benytte arbeidet med en masteroppgave til noe nyttig for egen arbeidsplass, er det formulert følgende problemstilling:

«Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål? »

For å kunne svare på problemstillingen er det utledet følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvorfor ser en så ulik praksis i bruk av avviksrapporteringssystemet i ulike deler av organisasjonen i Sola kommune?**
- 2. Gjenspeiler leders holdning og praksis ulikhetene i bruken av avviksrapporteringssystemet i Sola kommune?**
- 3. Hvilke muligheter ser leder i å bruke avviksrapporteringssystemet som et utgangspunkt for kvalitets- og forbedringsarbeidet i organisasjonen?**

Målet med å stille disse spørsmålene å kunne si noe om årsakene til den ulike praksisen en ser i de ansattes bruk av avviksrapporteringssystemet, og i tillegg også noe om mulighetene for organisasjonen til å bruke avviksrapporteringssystemet aktivt i sitt systematisk forbedrings- og kvalitetsarbeid.

1.3 Kontekst

1.3.1 Sola kommune

Studien gjennomføres i deler av Sola kommune. Sola kommune er en kommune på Nord- Jæren i Rogaland, med ca. 25.000 innbyggere. Kommune har tradisjonelt vært sterkt forankret i primærnæringene jordbruk og fiske. I de senere år har oljerelatert virksomhet og annen industri overtatt mer. Industri og tjenesteytende næringer har i dag cirka halvparten av sysselsettingen i kommunen.

Sola kommune har 1514 fast ansatte fordelt på 1271 årsverk pr. 01.01.15. Disse er organisert i 3 kommunalavdelinger; levekår, samfunnsutvikling og oppvekst og kultur. Hver kommunalavdeling er delt inn i en rekke virksomheter.

Kommunen er preget av stor tilflytting. I tillegg til den generelle økte levealderen i Norge, medfører dette en stadig økt etterspørsel etter kommunens tjenester, og dermed også store utfordringer i finansieringen av disse tjenestene. Dette viser seg i en stadig strammere økonomi i kommunen. Kommunen er opptatt av å levere gode tjenester, samtidig som den skal være en god arbeidsplass for

sine ansatte. Kommunens visjon er «Ansvar for hverandre», og oppgir følgende verdier som grunnleggende i all sin aktivitet: troverdighet, tillit, lojalitet, respekt, omsorg og medinnflytelse. I Arbeidsgiverpolitisk plan for Sola kommune 2013-2016, legger kommunen vekt på at den skal være en lærende organisasjon, og definerer dette begrepet på følgende måte: *«En lærende organisasjon har en kultur som fremmer gode forslag og en struktur som håndterer disse rutinemessig»* (Sola kommune 2014 URL 2).

Som et ledd i å kunne møte framtiden på en best mulig måte, med god kvalitet på tjenester og fortsatt å være en attraktiv arbeidsplass, har Sola kommune i 2014 satt ekstra fokus på kontinuerlig forbedringsarbeid. 2014 er blitt lansert som forbedrings-, fornyings- og forenklingåret.

Skolesektoren er den delen av Sola kommune som er valgt ut som studieobjekt i denne oppgaven. Kommunen har 11 grunnskoler, herav 8 barneskoler (1.-7.- klasse), 2 ungdomskoler (8.-10.- klasse) og en kombinert skole (1.-10.- klasse). Antall lærere og andre ansatte i skolene i Sola kommune utgjør cirka 350 årsverk. Antall innrapporterte avvik i kommunens avviksrapporteringssystem fra skolene viser stor variasjon skolene i mellom (Sola kommune 2014 URL1).

1.3.2 Kvalitetsarbeidet i Sola kommune

Sola kommune oppgir følgende hensikt med kvalitetsarbeidet i kommunen: *«Arbeidet med kvalitet skal ivareta og videreutvikle god kvalitet i alle tjenesteledd og dette arbeidet skal være en integrert del av det daglige arbeidet i organisasjonen. Arbeidet med kvalitet er organisert gjennom kvalitetsråd og kvalitetsteam for å sikre at alle utfører sine arbeidsoppgaver i overensstemmelse med vedtatte krav og standarder til tjenester og produkter»* (Sola kommune 2014 URL3). Det sies videre at kvalitetsarbeidet omfatter følgende områder: Tjenesteutvikling, helse- miljø og sikkerhet, informasjonssikkerhet og beredskap.

Kvalitetsrådet, bestående av rådmannens ledergruppe, hovedverneombud og hovedtillitsvalgte, har det overordnede ansvaret for å sikre kvalitetsutviklingen i kommunen.

Kvalitetsteam skal lede kvalitetsarbeidet i hver virksomhet. Teamet ledes av virksomhetsleder, og består i tillegg minimum av tillitsvalgte og verneombud i den aktuelle virksomheten. En del av ansvarsområdet til kvalitetsteamet er å sikre og motivere alle ansatte til å være aktive deltakere i utviklingen av kvalitetsarbeidet i virksomheten, å utvikle og vedlikeholde virksomheten som en lærende organisasjon, samt å behandle avviksmeldinger i virksomheten.

Sola kommune innførte i 2012 et elektronisk kvalitetssystem, Kvalitetslosen, som alle ansatte har tilgang til. I dette systemet ligger også avviksrapporterings- og avviksbehandlingssystemet (Sola kommune 2014 URL4).

1.3.3 Avviksrapportering og avvikhåndtering i Sola kommune

Kommunen definerer avvik på følgende måte: «*Når et forhold ikke er i samsvar med gjeldende krav (lovverk, forskrifter, interne retningslinjer og prosedyrer i kommunens kvalitetssystem)*» (Sola kommune 2014 URL5). Det sies også at formålet med avviksbehandling skal være å gjenopprette normal tilstand, fjerne årsaken til avviket og hindre gjentakelse, med andre ord å avdekke feil og lære av det.

Alle ansatte har tilgang til å rapportere inn avvik på følgende tre hovedområder: Helse, miljø og sikkerhet, organisasjon/internt forhold og hendelser knyttet til tjeneste/bruker. Når en ansatt melder et avvik i det elektroniske avvikssystemet, er det leders ansvar å behandle avviket så snart som mulig. Dette innebærer å kommentere avviket og sørge for at det blir satt i gang tiltak for å utbedre dette, eventuelt sende det videre til andre deler av organisasjonen dersom det berører andre (Sola kommune 2014 URL4).

1.4 Avgrensning

Det er i oppgaven valgt en kvalitativ metode for datainnsamling basert på intervjuer av ledere, ansatte, verneombud og tillitsvalgte på 4 skoler hvor det er svært ulik avviksrapportering. To av skolene har svært få innrapporterte avvik, to har et forholdsvis høyt antall.

Ut fra innhentet statistikk over hvilke type avvik som blir rapportert inn i skolene i Sola kommune, ser en at hovedtyngden er helse-miljø og sikkerhetsrelaterte forhold, og da spesielt forhold rundt enkeltelevers adferd og hvordan dette påvirker miljøet rundt. Det er derfor i oppgaven tatt utgangspunkt i lover og forskrifter som er relatert til dette, Forskrift om systematisk helse, - miljø- og sikkerhet i virksomheter – Internkontrollforskriften, og § 9a-4 i Lov om grunnskole og vidaregåande opplæring – Opplæringsloven, som omhandler det systematiske arbeidet med skolemiljøet. Hovedfokuset ligger således på dette området når det snakkes om avvik i oppgaven.

Hensikten med oppgaven er ikke å gjøre et dypdykk i skolens arbeid innenfor oppgavens tema, men heller å bruke skolen som et eksempel på belyse problemstillingen, og gjerne kunne overføre noe av informasjonen som kommer fram også til andre deler av kommunen.

1.5 Begrepsavklaringer

Ansatte: Når det i oppgaven refereres til ansatte, er dette alle skolens ansatte, innbefattet SFO-ansatte.

Ledere: Som ledere refereres det i oppgaven til skolens rektorer.

Tillitsvalgte: Det refereres her til plasstillitsvalgt for lærerne på hver av skolene. Disse er således kun representanter for de av lærerne som er organisert i det aktuelle fagforbundet som den tillitsvalgte representerer.

Verneombud: Verneombud på den aktuelle skolen. Verneombudet er alle ansattes representant i HMS-arbeidet på den aktuelle skolen. Verneombudets rolle er å ivareta alle arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet.

Overordnet ledelse: Med dette menes kommunalsjef for kommunalavdeling Oppvekst, skolesjef og rådmann.

1.6 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygget opp på følgende måte:

Kapittel 1: Innledningskapittelet som angir bakgrunnen for oppgavens tema og den konteksten studien utføres i. Videre presenteres problemstilling og forskningsspørsmål, samt avgrensninger, begrepsavklaringer og oppgavens oppbygging i dette kapittelet.

Kapittel 2: Presentasjon av oppgavens teorigrunnlag. Fokuset her vil være på internkontroll og avviksbegrepet som en del av en organisasjons kvalitets- og forbedringsarbeid, åpenhet, tillit og motivasjon som grunnlag for medvirkning, lærende organisasjoner og leders betydning for kulturen i en organisasjon.

Kapittel 3: Her gjøres det rede for det valget av forskningsmetode som er lagt til grunn for å kunne svare på problemstillingen. Denne delen tar også opp oppgavens gyldighet og pålitelighet.

Kapittel 4: Presentasjon av resultatene av de data som er samlet inn i intervjuene.

Kapittel 5: Analyse av dataene og diskusjon opp mot de teoretiske perspektivene.

Kapittel 6: Konklusjoner trekkes på bakgrunn av den tidligere diskusjonen, samt at det foreslås anbefalinger til videre arbeid i organisasjonen innenfor oppgavens tema.

Kapittel 7: Referanseliste.

Kapittel 8: Forespørsel om deltakelse i prosjektet og intervjuguider er lagt ved som vedlegg.

2. Teoretisk perspektiv

I dette kapittelet presenteres teori som er aktuell for oppgavens problemstilling. Tema som presenteres er internkontroll og avviksbegrepet som en del av en organisasjons kvalitets- og forbedringsarbeid, åpenhet, tillit og motivasjon som grunnlag for medvirkning, lærende organisasjoner og leders betydning for kulturen i en organisasjon.

Teorien som blir presentert vil sammen med de innsamlede data, være utgangspunktet for drøftingen i kapittel 5.

2.1 Kvalitets- og forbedringsarbeid

Internkontrollbegrepet, som også innbefatter oppfølging av avvik, er et viktig element i en organisasjons kvalitets- og forbedringsarbeid. Kvalitetssystemet i Sola kommune er samlet i det elektroniske databasesystemet Kvalitetslosen. Kommunen oppgir i sine rutiner at hensikten med å ha et kvalitetssystem er å gi både innbyggere, brukere og ansatte en trygghet om at det kommunen gjør er gjennomtenkt, og at det følger de lover og regler som gjelder i samfunnet (Sola kommune 2014 URL3).

Kvalitets- og forbedringsarbeid er en systematisk og kontinuerlig prosess. Internkontrollforskriftens HMS-sløyfe, som tas opp senere i dette kapittelet, viser dette ved at alle tiltak som settes i verk skal evalueres, for så å settes i gang igjen med eventuelle forbedringer og nye tiltak. At arbeidet med internkontroll skal være systematisk, settes det krav om i Internkontrollforskriftens § 1.

Aune (2000) omtaler forbedringsarbeid som et omfattende og kontinuerlig prosessarbeid.

Kontinuitetsprinsippet kommer også fram i Helse- og sosialdirektoratets uttalelser i Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten (2005), der det sies at kvalitetsarbeid ikke skal komme i tillegg til de daglige oppgavene i en organisasjon, men være en integrert del av driften.

Det er videre viktig at de endringer som settes i gang i kvalitetsarbeidet går i riktig retning, altså at det resulterer i en forbedring. Koren og Lindøe (2013) trekker dette fram når de snakker om forbedringsprosesser. De mener at en forbedringsprosess er en prosess som kan framstilles på følgende måte:

1. Identifisere en uønsket situasjon (et behov for endring)
2. Finne tiltak som fører en fra uønsket til ønsket situasjon
3. Implementering av tiltak i organisasjonen

4. Evaluering av om en har oppnådd en forbedring

2.1.1 Internkontroll

Internkontroll er i følge Øgar og Hovland (2004) et verktøy som skal være med på å sikre at lovpålagte oppgaver og krav blir prioritert, gjennomført og etterlevd. De sier videre at internkontroll er et generelt prinsipp der de ansvarlige i en virksomhet gjennom systematiske tiltak skal sikre at driften planlegges, utføres og vedlikeholdes i samsvar med gjeldene lover og forskrifter i samfunnet. Internkontroll er derfor ikke noe som utelukkende omfatter helse- miljø- og sikkerhetsområdet i en virksomhet, men som bør være et styringssystem som skal sikre at alle lovpålagte oppgaver og plikter blir gjennomført på en systematisk måte (Øgar og Hovland 2004). Hovedfokuset i denne oppgaven vil likevel som tidligere nevnt ligge på helse- miljø- og sikkerhetsområdet.

Internkontrollen i en virksomhet er pålagt i flere lover og forskrifter, blant annet Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften). I skolesektoren står også Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa -Opplæringsloven sentralt når det gjelder kravet om internkontroll. Tilsvarende lover og forskrifter regulerer andre tjenesteområder.

2.1.1.1 Internkontrollforskriften

Den nåværende Internkontrollforskriften trådte i kraft i 1997, siste endringer er gjort med ikrafttredelse 01.01.2011. Erfaringer fra blant annet petroleumsindustrien som innførte krav om internkontroll i 1981, hadde vist at internkontroll førte til et mer systematisk arbeid på helse- miljø- og sikkerhetsområdet, bedre kvalitet og mindre feil i produksjonen. Forskriften var ment å gi en ny giv i arbeidet med HMS, både for myndighetene og i den enkelte virksomhet (Fafo 2009). Forskriften bygger blant annet på Arbeidsmiljølovens bestemmelser om at alle arbeidstakere har krav på et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (Aml. §1). Andre lover som forskriften bygger på nevnes i forskriftens § 2.

Forskriften gjelder for de fleste landbaserte virksomheter i Norge, med unntak av Svalbard. I forskriftens § 3 defineres internkontroll på følgende måte:

Systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen (Internkontrollforskriften § 3).

Forskriften sier videre i § 4 at det er den som er ansvarlig for virksomheten som også er ansvarlig for at det innføres og utøves internkontroll i virksomheten. Dette arbeidet skal i følge samme paragraf utføres i samarbeid med de ansatte og deres representanter (Internkontrollforskriften §§3 og 4). I kommunal sammenheng vil dette si at rådmannen er ansvarlig for at kommunen har et internkontrollsystem som fungerer, og at utøvelsen av internkontroll medfører medvirkning fra ansatte og deres representanter, dvs. tillitsvalgte og verneombud. Rådmannens ansvar vil i en kommune være delegert på mange områder. I praksis vil dette som regel si at hver virksomhetsleder er ansvarlig for det internkontrollarbeidet som skal utføres i egen virksomhet (Sola kommune 2014 URL6). Karlsen (2007) understreker at det sentrale i denne sammenhengen er at det er arbeidsgiver som er pålagt en kontinuerlig handlingsplikt i dette arbeidet, og at denne skal gjøre alle nødvendige tiltak for at lovens krav oppfylles, i alle faser av arbeidet. Karlsen (2007) vektlegger også at Arbeidsmiljøloven legger stor vekt på at arbeidsgiver og arbeidstaker skal samarbeide om HMS-arbeidet, selv om altså ansvaret ligger på arbeidsgiver. Viktigheten av et utstrakt samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i alle faser av arbeidet, framheves i veiledningen til Internkontrollforskriften som avgjørende for å oppnå et godt resultat.

I forskriftens § 5 står det videre at internkontrollen skal tilpasses forholdene i den enkelte virksomhet. Dette vil si at jo høyere risiko i arbeidshverdagen og jo flere ansatte, desto mer krever internkontrollarbeidet. Det nevnes også at det er viktig at bl.a. offentlige virksomheter tilpasser HMS-arbeidet til sine egne utfordringer, som organisatoriske forhold som samarbeid og trivsel, miljøutfordringer, inneklima og ergonomiske forhold, for eksempel arbeidsstillinger og tilrettelegging av kontorarbeidsplass.

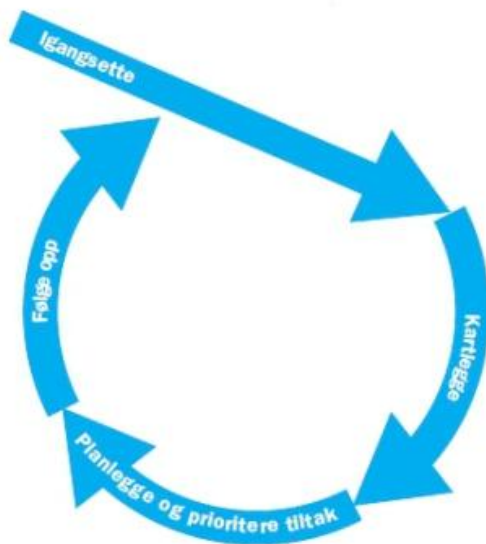
HMS-arbeidet og ansvarsfordeling mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i HMS-arbeidet kan i følge Internkontrollforskriften (2011) deles inn i følgende 4 faser:

1. **Igangsetting:** Det er leders ansvar å ta initiativ til og å starte arbeidet, men det må skje i samarbeid med arbeidstakerne. Avgjørende tema i denne fasen er grundig og god informasjon på et tidlig tidspunkt, målsetting, ansvarsfordeling og organisering av arbeidet.
2. **Kartlegging:** I denne fasen må en skaffe seg oversikt over de lover og forskrifter som gjelder for virksomheten, hvilke rutiner som allerede eksisterer i virksomheten, hvordan

dokumentasjon av rutinene oppbevares, hvilke HMS-utfordringer en har i virksomheten og hvor stor risiko det er for at uønskede hendelser kan skje.

3. **Planlegging og prioritering av tiltak:** I denne fasen bør arbeidsgiver, arbeidstaker og deres representanter samarbeide om å prioritere hvilke utfordringer en skal ta fatt på, og planlegge hvordan en skal gå fram. Veilederen understreker at det er avgjørende for et godt resultat at de som kjenner det aktuelle problemet på kroppen i det daglige, deltar aktivt i denne fasen. Arbeidet skal munne ut i en forpliktende handlingsplan for arbeidet.
4. **Oppfølging:** Leder har plikt til å følge opp at HMS-arbeidet fungerer. Arbeidstaker har samtidig plikt til å melde fra om feil og mangler, og også gjerne komme med forslag til tiltak. Formålet med en håndtering av feil og mangler er at virksomheten lærer av dem og forebygger at de oppstår på ny. Virksomheten skal også minst årlig ha en gjennomgang av hvordan HMS-arbeidet fungerer, og dette skal dokumenteres i en skriftlig rutine. Etter evaluering skal det settes opp nye konkrete mål for det videre arbeidet.

Dette kan illustreres i følgende figur der det kommer fram at dette er et kontinuerlig arbeid der evaluering er avgjørende for å komme videre til ny igangsettingsfase.



Figur 1: HMS-sløyfen (Arbeidstilsynet 2014 URL)

2.1.1.2 Krav om internkontroll i Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (Opplæringsloven)

Kravet om internkontroll i skolen, kommer også fram i Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa – Opplæringsloven. I følge Opplæringsloven skal skolene drive både individrettet og systemrettet arbeid (Utdanningsdirektoratet 2014 URL). Plikten til et systemrettet arbeid er hovedsakelig lovfestet i § 9a-4. Denne paragrafen lyder:

§ 9a-4. Systematisk arbeid for å fremje helsa, miljøet og tryggleiken til elevane (internkontroll)

Skolen skal aktivt drive eit kontinuerleg og systematisk arbeid for å fremje helsa, miljøet og tryggleiken til elevane, slik at krava i eller i medhald av dette kapitlet blir oppfylte. Skoleleiinga har ansvaret for den daglege gjennomføringa av dette. Arbeidet skal gjelde det fysiske så vel som det psykososiale miljøet.

Hensikten med dette systematiske arbeidet er i følge veiledning til loven (Utdanningsdirektoratet 2014 URL) å sikre at alle elevers rett til et godt skolemiljø oppfylles ved at skolen arbeider kontinuerlig og systematisk med dette, og at eventuelle problemer avdekkes og gjeres noe med tidsnok. Veiledningen sier vidare at skolen skal være aktive og i forkant av problemer, og ikke være passive og vente til noe galt skjer.

Oppl.§9a-4 understreker at dette er en bestemmelse om internkontroll i skolen. Internkontrollen skal i følge veilederen inneholde konkrete mål for skolemiljøet og arbeidet med dette, være et systematisk og planmessig arbeid med å nå målene og forebygge problemer, samt å ha rutiner for å følge med på skolens og den enkelte elevs miljø og for å oppdage og håndtere problemer, og å kontrollere at rutiner blir fulgt.

Veilederen sier vidare at det er skolens rektor som er ansvarlig for internkontrollen ved den enkelte skole, og at internkontrollen skal dokumenteres skriftlig. Det er viktig at det dokumenteres hva som gjeres, hvordan det gjeres, av hvem, når og hva som konkret blir gjort (Utdanningsdirektoratet 2014 URL).

2.1.2 Avviksbegrepet

Sola kommune sier i beskrivelsen av sitt kvalitetsarbeid, at registrering og oppfølging av avvik, er viktige elementer i kommunens kvalitets- og forbedringsarbeid. Avvik blir definert som følgende: «Når et forhold ikke er i samsvar med gjeldende krav(lovverk, forskrifter, interne retningslinjer og prosedyrer i kommunens kvalitetssystem» (Sola kommune 2014 URL5).

Det gis følgende eksempler på hva et avvik kan være: Skade, nesten skade, kvalitetsavvik, sikringsbrudd, arbeidsrelaterte avvik og klage/mishagsytring.

Det sies videre at alle avvik skal **evalueres** for å finne årsaken og det skal iverksettes tiltak for å **redusere, fjerne eller hindre** nye avvik (Sola kommune 2014 URL5).

Dette er i tråd med Internkontrollforskriftens § 5-7 som sier at det skal « *iverksettes rutiner for å avdekke, rette opp og forebygge overtredelser av krav fastsatt i eller i medhold av helse- miljø- og sikkerhetslovgivningen*». Det står videre i denne paragrafen at disse rutinene skal dokumenteres skriftlig. Karlsen (2007) sier også at virksomheter etter § 5-7 har en plikt til å ha skriftlige rutiner på hvordan virksomheten skal avdekke og rette opp feil og mangler. Han snakker videre om viktigheten av dette for å kunne lære av de feil en gjør, slik at disse ikke oppstår igjen. Han tar også opp viktigheten av å rette feilene opp der de oppstår, nettopp for å unngå nye feil på samme område.

Irgens (2011) tar i sin bok opp koblingen mellom avvik og læring i en organisasjon. Han viser til Argyris (1977) og Argyris og Schøns (1978) som viser til klare koblinger mellom læring og respons på avvik, og at Argyris (1977) definerer organisasjonslæring som «*en prosess av påvisning og korrigerende av feil*» (Argyris sitert i Irgens 2011:111).

Ølgaard og Hovland (2004) er inne på det samme, og kobler dette til et kontinuerlig forbedringsarbeid i organisasjonen. De mener at både holdningen til, og måten en håndterer avvik, er viktig i en organisasjons forbedringsarbeid. De stiller seg likevel kritiske til å legge for stort fokus på avvik i kvalitetsarbeidet, og sier at det er enda viktigere å ha fokus på gode erfaringer, og at kvalitetsarbeid først og fremst skjer gjennom fagutvikling og kontinuerlig forbedringsarbeid som ikke er et resultat av rapporterte avvik om uønskede hendelser.

2.2 Medvirkning

Arbeidsmiljøloven setter krav til det norske arbeidsliv om en overordnet deltakerdemokratisk tankegang. Loven krever medvirkning fra alle parter i arbeidslivet (Karlsen 2007). Arbeidsmiljølovens § 2-3 angir plikt for arbeidstaker til å medvirke ved utforming, gjennomføring og oppfølging av virksomhetens systematiske HMS-arbeid. Lovens § 2-4 angir også en rett for arbeidstaker til å si i fra om kritikkverdige forhold (varsling).

Dette synet er også overført til Internkontrollforskriften hvor det i § 4, 2.ledd står at «*Arbeidstakere skal medvirke ved innføringen og utøvelse av internkontroll.*» Forskriften angir ikke bare at dette er en rett til å medvirke, men angir også i § 5 hvilke oppgaver virksomhetens parter har (Karlsen 2007). Karlsen (2007) sier videre at retten til medvirkning både er en grunnleggende forutsetning og en demokratisk rettighet ved oppbygging og oppfølging av en virksomhets internkontrollsystem, og ved utarbeidelse av arbeidsrutiner og handlingsplaner. Internkontrollforskriften har et overordnet syn på arbeidstakerne som en ressurs, og dette gir i følge Karlsen (2007) grunnlag for å utøve et lekmannsskjønn som blant annet arbeidsmiljøloven bygger på. Med dette menes at det er avgjørende at de som kjenner problemet på kroppen i det daglige, bidrar til å finne løsninger på det.

Dette framheves også i kommentardelen til Internkontrollforskriften der det står følgende: «*I forbindelse med internkontrollarbeidet er det videre klart at arbeidstakernes erfaringer er en vesentlig forutsetning for en velfungerende internkontroll.*»(Internkontrollforskriften 2011:6).

2.2.1 Forutsetninger for medvirkning

Hals, Trydal og Aase (2011) snakker om medvirkning som involvering av de ansatte i beslutninger, og at dette skaper et eierforhold som er avgjørende for å få et effektivt resultat.

Kaufmann og Kaufmann (2009) peker også på dette når de viser til at forskning viser at de fleste ansatte ønsker å delta i beslutningstaking, og at dette skaper tilfredsstillelse hos den enkelte. De peker også på en annen avgjørende faktor når det gjelder effekten av medvirkning, nemlig at god kommunikasjon i organisasjonen er avgjørende, og at dette igjen fører til motivasjon hos den enkelte ansatte.

Karlsen (2007) snakker også om motivasjonens viktige betydning, og om dens betydning for læring i organisasjonen. Karlsen mener også at medvirkning ut fra Internkontrollforskriftens bestemmelser, er med på å sikre en arbeidsfordeling mellom de ulike aktørene i organisasjonen, og at de som klarer å følge forskriftens anvisninger vil ha et best mulig utgangspunkt for å lykkes med sitt forbedringsarbeid.

En kan da spørre seg om det da er slik at medvirkning alltid bidrar positivt i en organisasjon? Forutsetningen for en positiv gevinst av medvirkning, er i følge Karlsen(2007) blant annet at alle parter har godtatt og forstått arbeidsfordelingen likt. Brøgger (2007) peker på at medvirkning er en verdiskapende ressurs når den er god, men at det ikke er gitt at all medvirkning gir positive gevinster. Som nevnt over er medvirkning i stor grad lovpålagt i Norge, og kan således påtvinges de ulike

partene i en organisasjon. Dette kan være et lite gunstig utgangspunkt for samarbeid i en organisasjon, og kan i følge Brøgger (2007), tvert i mot sin hensikt, øke omkostningene ved for eksempel en omstilling. Hun sier også at selve medvirkningsprosessen ofte medfører kostnader i seg selv. Det kan ta lengre tid å få tatt en beslutning, mange synspunkter skal fram. Det er da viktig at ledelsen har gode kunnskaper om bred medvirkning, som for eksempel å involvere tillitsvalgtapparatet. Brøgger (2007) sier videre at den kritiske suksessfaktor for å få en positiv gevinst ved medvirkning ser ut å være, i tråd med det Karlsen (2007) hevder, gjensidig rolleforståelse fra alle parter, og stor grad av tillit i organisasjonen.

Irgens (2011) skriver at medvirkning i alle faser av en endring i en organisasjon er avgjørende for den enkeltes holdning til endringen. Han tar som Hals m. fl. (2011) opp den positive effekten det å føle eierskap til en endring har for den enkelte ansatte. Han viser også til annen forskning der medvirkning har positiv sammenheng med jobbtilfredshet, mindre fravær, stress og mindre gjennomtrekk i organisasjonen. Han framhever likevel betydningen av det han kaller medvirkningstilfredshet. Med dette mener han at det optimale for å oppnå en mest mulig positiv effekt av medvirkning, er når den enkelte ansatte kan medvirke på det nivået han selv ønsker og forventer (Irgens 2011). Han snakker om en uheldig ubalanse som kan oppstå, og bruker begrepene medvirkningsovermetthet og medvirkningshunger. Medvirkningsovermetthet er når den ansatte deltar mer enn han selv ønsker, noe som i følge Irgens kan føre til stress og lavere produksjon. Medvirkningshunger derimot, er når den ansatte ønsker og forventer at han skal delta mer i en endring i organisasjonen, og han kan da oppleve frustrasjon, stress og oppgitthet. Dette kan lett føre til misnøye som brer seg ut over i organisasjonen, og dermed forsurer arbeidsmiljøet (Irgens 2007). Også her er vi tilbake til suksessfaktoren nevnt over om at alle parter må ha samme forståelse av sin rolle når det gjelder medvirkning. Dette er ikke alltid en selvfølge. Hvilke ulike oppfatninger kan da gjøre seg gjeldende? Klev og Levin (2009) viser i sin bok til Greenberg (1975) som påpeker at medvirkningsbegrepet er avhengig av hvem som definerer det. Ledelsen vil gjerne se på det som en effektiv måte å skaffe informasjon fra de ansatte, tillitsmannsapparatets syn kan ha fokus på medvirkning som en demokratisk rettighet, mens de ansatte kan se på medvirkning som en måte til å få ordnet praktiske og nære problemer i arbeidshverdagen. Grønhaug og Hansen (2001) viser til undersøkelser som viser at selve følelsen av det å være involvert, det å føle seg verdsatt og å ha innflytelsesmulighet, var like viktig som resultatet av medvirkningen. Følelsen av å bety noe og bli sett av ledelsen ser altså ut til å være en faktor som betyr mye for den enkelte ansatte. Vi er da tilbake til en annen viktig forutsetning for at medvirkning skal gi et positivt bidrag; motivasjon.

2.2.2 Motivasjon

Motivasjon er et begrep som vanligvis knyttes til en indre psykologisk drivkraft som skaper handling, gir denne retning og opprettholder og forsterker den (Jacobsen og Thorsvik 2007). Jacobsen og Thorsvik (2007) sier videre at motivasjonen er avhengig både av individuelle behov og trekk ved den sosiale konteksten individet er en del av. Det fins mange ulike teorier om motivasjon. Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker fram behovsteorien som den tradisjonelt mest sentrale når det gjelder motivasjon i organisasjoner. Kort sagt vil dette si at en organisasjon må utformes slik at den dekker visse menneskelige behov som så motiverer den enkelte til handling, og derfor også bestemmer atferden til den enkelte. Maslows motivasjonsteori er den teorien som har fått størst innflytelse. Det vil ikke bli fokusert i detalj på denne teorien her, kun skissert kort med følgende hovedtrekk: Teorien bygger på at de fleste mennesker har sine behov ordnet i et hierarki der fysiologiske behov danner grunnlinjen i en trekant, og der følgende fire behovstyper følger oppå hierarkisk i trekanten: sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og øverst behovet for selvrealisering. Teorien sier da at motivasjonen er styrt av disse behovene i hierarkisk rekkefølge (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette utelukker likevel ikke at et behov høyere oppe i trekanten kan tilfredsstilles selv om et lavere ikke er fullt ut tilfredsstilt. Teorien har vært omdiskutert, og mange andre har kommet til. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) er det teorien til David McClelland (1990) som har størst tilslutning av behovsteoriene i dag. Denne går kort ut på at alle mennesker handler ut fra tre grunnbehov: Behovet for makt, behovet for tilhørighet og behovet for prestasjoner. Behovsteoriens hovedbudskap er at mennesker handler ut fra muligheten for å tilfredsstille sine behov. Siden alle medarbeiderne i en organisasjon er forskjellige, og dermed motiveres av ulike behov, kan en aldri si at det er en felles motivasjonsfaktor i en organisasjon. Teorien viser også at det er behov for et skille mellom indre belønninger, som følelser omkring innsats, resultatoppnåelse etc., og ytre belønninger som lønn, frynsegoder etc. (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker også fram forventningsteorien som en annen sentral motivasjonsteori. I denne teorien er det ikke behovene som styrer motivasjonen, men en oppnåelse av noe man verdsetter. Resultatet av innsatsen må derfor være noe man verdsetter sterkt nok til å yte. Belønningen må være noe man virkelig ønsker, og man må tro på sammenhengen mellom innsatsen en gjør og resultatet, og at akkurat det å nå et spesielt resultat gir en ønsket belønning. Teorien tar høyde for at dette ikke alltid er gjennomførbart, og at ikke alle har forutsetninger for å oppnå det resultatet de ønsker seg. Forklaringen på dette, kan i følge teorien være at det den kaller rolleforståelsen til den enkelte ikke er rett, og at ytre forutsetningene for å oppnå et spesielt resultat ikke er til stede.

2.2.3 Tillit

Tillit er en annen forutsetning som det er naturlig å trekke fram når en snakker om medvirkning. Den enkelte må kunne si sin mening uten at dette får negative konsekvenser for ham selv.

Tillit kan defineres på mange måter, men fellesnevner ser ut til å være en form for relasjon, og trygghet i det å kunne stole på noen andre. Berg, Martinsen og Thompson (1998) gir følgende definisjon på tillit: «*Med tillit forstår vi det følelsesmessige bindemiddelet som knytter leder og medarbeider sammen. Tillit kan ikke overføres eller kjøpes, den må fortjenes.*» (Berg, Martinsen og Thompson 1998:72)

Jacobsen og Thorsvik (2007) snakker om at tillit til medarbeiderne er en forventning om at disse handler i samsvar med de normer og regler som gjelder i den sosiale gruppen de er en del av. Både Jacobsen og Thorsvik (2007) og Lindøe (2003) er opptatt av at tillit er noe som bygges opp mellom personer over tid, men at den kan ødelegges umiddelbart. Lindøe(2003) viser til egen erfaring med at dersom en har tillit til en person, vil en som regel være positiv innstilt til hans forslag og ideer, men blir tilliten brutt, blir alt som blir sagt tatt i mot med skepsis og tolket i verste mening. Begge mener at tillit er avgjørende for å bygge opp en sterk organisasjonskultur, og trekker fram følgende forutsetninger for å bygge opp tillit i en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2007) peker på to grunnleggende faktorer som må til: Sterk fellesskapskultur i organisasjonen og at ansatte er lojale, ærlige og pålitelige. Lindøe (2003) vinkler det litt annerledes ved å trekke fram åpenhet og toleranse som en nødvendighet. Han mener også at kompetanse hos de andre i organisasjonen, objektivitet, rettferdighet og en helhetlig væremåte, er faktorer som er avgjørende for tillit. Han framhever også viktigheten av hvordan aktørene oppfører seg, snakker og framfører sitt budskap på som avgjørende. Dette mener han krever god kommunikasjon, som igjen krever at organisasjonen har utviklet et «felles språk». Han viser til Cole (1993) som studerte kvalitetsprogrammer i Japan. Det avgjørende for å bygge opp tillit der, var at forbedringene var konkrete og at de bygget på et felles sett av verktøy, metoder og mål, som alle ansatte var involvert i gjennom et felles språk. Alle hadde samme forståelse for hva som skulle gjøres og hvordan det skulle gjøres. Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker også fram viktigheten av å skape en følelse av tilhørighet og fellesskap når en skal bygge tillit. De mener at disse faktorene er viktige for å skape motivasjon hos den enkelte, og at det reduserer usikkerhet når en har klare, felles retningslinjer for hvilke valg en skal ta i vanskelige situasjoner.

Som en ser over er det mange former for medvirkning på en arbeidsplass, og mange faktorer som påvirker og påvirkes av dette. En av måtene de ansatte kan medvirke på, er ved hjelp av det som er utgangspunktet for denne oppgaven; et avviksrapporteringsystem slik det er beskrevet i innledningskapittelet. De ansatte oppfordres med et slikt system både til å si i fra om noe de mener ikke er i henhold til lover og rutiner, og til å foreslå aktuelle forbedringer. Systemet krever også at leder gir et svar på hvilke forbedringer som skal settes i gang, og også at dette kommuniseres ut i organisasjonen. Dette gir medvirkning fra den enkelte, og forhåpentligvis også læring for hele organisasjonen dersom avviksrapporteringsprosedyren følges. Dette leder oss over i neste tema om læring i organisasjonen.

2.3 Lærende organisasjoner

Sola kommune legger i sin Arbeidsgiverpolitiske plan for 2013-2016 vekt på å være en lærende organisasjon, og definerer dette slik: «*En lærende organisasjon har en kultur som fremmer gode forslag og en struktur som håndterer disse rutinemessig*» (Sola kommune 2014 URL2).

2.3.1 Læringsbegrepet

Læring er et begrep som brukes i mange situasjoner, og de fleste tenker vel på læring som noe som gir nye kunnskaper eller nye ferdigheter. Men hva legges det i begrepet når en snakker om læring i en organisasjon?

I Kompetanseberetningen, Skolen som en lærende organisasjon (2005), defineres begrepet en lærende organisasjon på følgende måte:

en organisasjon som utvikler, forvalter og tar i bruk sine kunnskapsressurser slik at virksomheten totalt sett blir i stand til å mestre daglige utfordringer og etablere ny praksis når det er nødvendig.

(Kompetanseberetningen sitert i Skalde 2005:9)

Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer læring i en organisasjon som «*en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen*»

Jakobsen og Thorsvik (2007:319). De viser til at de fleste definisjoner på læring i litteraturen inneholder de to komponentene som de selv nevner i sin definisjon; kunnskap og atferdsendring.

Mens Jacobsen og Thorsvik (2007) ser ut til å være av den oppfatning at begge disse komponentene

må være til stede for at det skal skje en læring, mener Irgens (2011) derimot at læring ikke trenger å føre til atferdsendring. Han mener at det sentrale er at man får god nok kunnskap til å kunne skille mellom alternativer, og å kunne velge mellom dem. Han sier videre at det er tilstrekkelig at det skjer en endring kognitivt hos den enkelte, og at dette medfører at en får et potensial til å bruke ny atferd, en har fått en ny forståelse av verden. På denne måten mener Irgens at vi ved å sammenligne det vi gjør opp mot det vi ønsker å gjøre, kan evaluere våre mål og muligheter til å realisere det vi ønsker. Dette igjen gjør det mulig for oss å endre våre teorier om verden, og våre handlinger. Vi kan ved refleksjon bedre forstå hvorfor vi ikke alltid klarer å realisere våre mål, og dermed kunne gjøre noe for å redusere gapet mellom det vi oppnår og det vi ønsker å oppnå. Dette kan kun oppnås ved kontinuerlig refleksjon over hva som styrker og hva som hindrer læringsprosessen vår.

Cato Wadel (2008) fokuserer også på viktigheten av å identifisere fremmende og hemmende trekk for læring, og sier at det er nettopp denne prosessen som er å se på en organisasjon som lærende. Han mener at en da må være opptatt av følgende tre forhold:

1. På hvilke områder er organisasjonen lærende?
2. I hvilken grad er organisasjonen lærende?
3. Hvordan kan organisasjonen endre seg i retning av å bli mer lærende?

Det er mange teorier om lærende organisasjoner, under vil jeg kort presentere to teorier som jeg mener har relevans for denne oppgaven.

2.3.2. Senges læringsteori

Wadel (2008) trekker fram Senges definisjon fra 1990 som den mest kjente definisjonen av en lærende organisasjon:

Lærende organisasjoner er organisasjoner der folk kontinuerlig utvider sin kapasitet til å skape resultat de virkelig ønsker, der nye og ekspansive tankemønstre blir fostret, der kollektive fremtidshåp finner frihet og der folk kontinuerlig lærer å lære i lag (Wadel 2007:12).

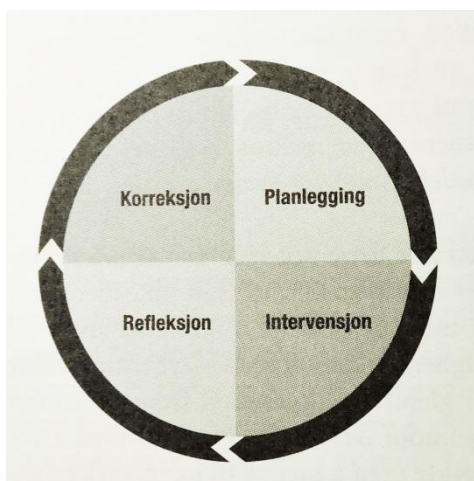
Og videre fra Senge (1991):

En lærende organisasjon er et sted der mennesker kontinuerlig oppdager hvordan de skaper sin virkelighet. Og hvordan de kan forandre den (Wadel 2007:13).

Senge (1999) trekker fram fem såkalte disipliner i læringsbegrepet. Disse handler om individuelle ferdigheter, nye tankemønstre, felles visjoner, læring sammen med andre og en femte dimensjon som binder de andre fire dimensjonene sammen, og som handler om system- og helhetstenkning. Denne dimensjonen viser hvordan de andre disiplinene henger sammen og hvordan de påvirker hverandre. Senge (1999) fokuserer på system- og helhetstenkningen i en organisasjon, og det kollektive bidraget som må til for å skape læring. Alle disiplinene henger sammen, men er også viktige hver for seg. Wadel (2007) trekker videre fram at Senges (1999) perspektiv på lærende organisasjoner handler om å bevege seg mot det å være en lærende organisasjon.

2.3.2 Erfaringslæring

Preben Lindøe (2003) tar i boken «Erfaringslæring og evaluering» opp begrepet erfaringslæring. Han omtaler erfaringslæring som en kontinuerlig læringsprosess som bygger på en deltaker-demokratisk tankegang, der evaluering alltid må inngå i dersom en skal lære av egne erfaringer. Han mener at erfaringslæring har en sentral rolle i alle endringsprosesser. Han illustrerer begrepet med følgende lærings sirkel:



Figur 2: Læringssirkelen, Lindøe (2003:22)

Han beskriver de fire fasene i læringssirkelen på følgende måte:

Planlegging: Med utgangspunkt i en drøm, visjon eller mål, utarbeides det en plan for hvordan

disse skal oppnås.

Intervensjon: Tiltakene i planen igangsettes

Refleksjon: Refleksjon over egen praksis på bakgrunn av de erfaringer vi gjør oss

Korreksjon: Igangsetting av korrigerende tiltak

Et poeng her er at en ved å bevege seg rundt i sirkelen etter hvert lærer av den erfaringen en får. Læringen skjer ikke i klart avgrensede faser, men glir over i hverandre.

Denne modellen er, som Lindøe (2003) sier, en svært forenklet skisse av virkeligheten, men viser likevel viktige elementer i læringsteorien, sammenhenger og avhengigheten mellom dem.

Det er også lett å trekke paralleller fra denne modellen til temaet i denne oppgaven, der det å lære av sine feil, korrigere og gå videre med en forbedret utgave, er sentralt. Å bruke avvikrappotereringen aktivt i kvalitets- og forbedringsarbeidet kan derfor være en av mange måter å ivareta en lærende organisasjon på.

2.4 Leders betydning for organisasjonskulturen

Et av forskningsspørsmålene i denne oppgaven spør om leders holdning og praksis gjenspeiler den ulike praksisen vi ser i avvikrappotereringen. Det synes da nærliggende å ta opp temaet organisasjonskultur og leders betydning for denne. Jacobsen og Thorvik (2007) mener at det er tre forhold som påvirker utviklingen av en organisasjonskultur:

1. Nasjonal kultur
2. Ledere som arbeider aktivt for å utvikle kultur
3. Kjennetegn på markedet det opereres i

Mest relevant for denne oppgaven er punkt 2, som vil utdypes nedenfor.

2.4.1 Begrepet organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et begrep som først på 1980-tallet for alvor ble studert som et eget fenomen. Bakgrunnen for interessen var at Japansk industri var i ferd med å overta store markedsandeler i verden. Det ble da interessant å finne ut hva det var japanerne gjorde som vesten ikke fikk til. Hva var nøkkelen til suksess, og kan denne forklares med kulturen i organisasjonen som en viktig faktor? (Jacobsen og Thorsvik 2007)

Det er mange definisjoner på begrepet organisasjonskultur. Felles for de fleste er at de har fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for mennesker som er sammen i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2007). Den mest brukte definisjonen i litteraturen på begrepet er Edgar Schein (1985) sin definisjon:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1985:9)

Adskillig enklere er definisjonen som Deal og Kennedy (1982) kommer med, og som en ofte møter i daliglivet: *«Måten vi gjør tingene på her hos oss.»* (Deal og Kennedy sitert i Bang 1995:21).

Disse definisjonene sier noe om at det er en gjensidig påvirkning og læring medlemmene i mellom. Ut fra den antakelsen om læring som ble presentert i avsnitt 2.3, vil da kulturen også påvirke atferden i en organisasjon. Organisasjonskulturen kan derfor være en viktig faktor for hvordan organisasjonen framstår både innad og utad, og vil således også være en sentral lederoppgave.

2.4.1 Leders rolle

Det ble over sagt at organisasjonskultur har fokus på fellesskapet. Fokus er rettet mot mål og visjoner som er vedtatt som «sanne» i organisasjonen, og at det er en vanlig oppfatning at organisasjonskultur er den måten tingene blir gjort i den organisasjonen det gjelder. I lys av problemstillingen i oppgaven, der en ser stor ulikhet i praksisen rundt avviksrapportering, kan et interessant spørsmål da være hvor stor betydning leder har i dette samspillet.

Bolmann og Deal (2005) peker på at det er delte meninger også om dette forholdet, og at det avhenger av i hvilket perspektiv en ser på ledelse i. En fellesnevner kan likevel være at en leder som forstår de mekanismer som gjelder i organisasjonen, står godt rustet til å påvirke sin organisasjon.

2.4.1.2 Ledelse

Et utgangspunkt for å se nærmere på temaet kan da være å ta utgangspunkt i en definisjon av ledelsesbegrepet. Blant mange definisjoner er det her valgt Jacobsen og Thorsviks (2007) definisjon som lyder slik: «Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen og Thorsvik 2007:381).

På en arbeidsplass vil dette bety å få de ansatte til å arbeide for å nå bestemte mål, motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet. Ledelse kan derfor sies først og fremst å være en samhandling mellom mennesker for å påvirke i en viss retning (Jakobsen og Thorsvik 2007)

2.4.1.3 Påvirkning

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) er en viktig del av lederrollen er å synliggjøre organisasjonens verdier og formål, og derav skape en sosial identitet for medlemmene. Ut fra definisjonene over vil dette kunne styrke organisasjonskulturen. De understreker videre at det har vært omdiskutert om sosial identitet kan skapes og styres, eller om det er noe som vokser fram av seg selv. Konklusjonen ser ut til å være at sosial identitet delvis kan skapes bevisst, men at det krever nøye planlegging av sosialiseringprosessen.

Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker i den forbindelse fram fem sentrale måter de mener at leder kan påvirke organisasjonskulturen gjennom:

1. **Riter og seremonier:** Dette er planlagte og organiserte aktiviteter som markerer spesielle hendelser, for eksempel fødselsdager, høytider etc., med den hensikt å knytte sosiale bånd.
2. **Historiefortellinger:** Kan brukes for å framheve organisasjonens verdier. Ofte framheves enkeltpersoner som skal være rollemodeller eller foregangspersoner. Slike historier skaper ofte engasjement og felleskapsfølelse.
3. **Språk og kommunikasjon:** Organisasjonen kan utvikle et «eget språk». Slagord og visjoner for å framheve verdier og normer skaper en felles identitet.
4. **Symbolisk og verdibasert ledelse:** Dette er en type ledelse som bruker symboler og verdier som fortolkningsramme.
5. **Sosialisering:** Dette betyr at leder sørger for at ansatte lærer hvordan man skal opptre for å bli godtatt i organisasjonen. Formelle og uformelle regler og rutiner er av betydning her. Interne kurs, historier om organisasjonen, slagord, utforming av logoer er eksempler på tiltak på dette området.

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg gå nærmere inn på den metodiske tilnærmingen som er brukt for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Metodebegrepet kan defineres på mange måter, Dalland (2007) viser blant annet til Vilhelm Aubert (1985) sin definisjon som lyder slik:

En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder (Aubert sitert i Dallaand 2007:81).

Målsetningen med denne oppgaven er å få ny og utvidet kunnskap om forhold rundt avviksrapporteringssystemet i Sola kommune. Det stilles spørsmål omkring en svært ulik praksis på dette feltet i de ulike delene av organisasjonen, det ses på ansvarsforhold og på muligheter og begrensninger for bruken av systemet i kvalitets- og forbedringsarbeid.

Problemstillingen er forsøkt belyst ved å samle inn data ved intervjuer, og analyse av disse dataene opp mot relevant teori.

3.1 Forskningsstrategi

Det er i oppgaven valgt en abduktiv tilnæringsmåte da målet med studien er å få en større forståelse rundt temaet avviksrapportering. I følge Blaikie (2010) er dette en tilnæringsmåte som tar utgangspunkt i hermeneutikkens og fortolkningsvitenskapens syn. En abduktiv forskningsstrategi kjennetegnes ved at målet er å forstå menneskers meninger og intensjoner. Den skal beskrive verden slik de som beskriver den forstår den. Det sentrale er å få fram meninger, tolkninger, motiver og intensjoner.

Videre er det valgt en komparativ case-studie som forskningsstrategi. Dette er i følge Jacobsen (2005) en type studie som egner seg når en studerer flere caser for å belyse en spesiell problemstilling. Studieobjektene skal være avgrenset i tid og rom – her hver skole – og det er et ønske om å kunne få en dypere forståelse av et fenomen, i denne oppgaven avviksrapportering.

3.2 Metodevalg

Med bakgrunn i oppgavens problemstilling og formål, har det vært naturlig å velge en kvalitativ metode med intervjuer som datainnsamlingsmetode. Det er ønskelig å gå i dybden av temaet med å få fram ansatte sine meninger og tanker rundt dette. Samtidig er det også et mål om, på bakgrunn av

denne informasjonen, å kunne sammenligne skoler med ulik praksis på avviksrapportering. Jacobsen (2005) definerer kvalitative data på følgende måte: «*Kvalitative data er empiri i form av ord (setninger, tekster o.l.) som formidler mening*» (Jacobsen 2005:124). Han sier videre at forskjellen mellom en kvantitativ og kvalitativ tilnærming, går på hvor åpen forskeren er for nye innspill og overraskende informasjon i løpet av datainnsamlingen. Kvalitativ tilnærming er blant annet mest hensiktsmessig når en ønsker å få greie på hvordan mennesker forstår og fortolker noe (Jacobsen 2005).

Det er flere fordeler ved å velge en kvalitativ tilnærming. En fordel er at en kan hindre bortfall av informanter lettere. Det er sjelden vi ser at en informant trekker seg under et intervju. Dette kan være lettere dersom informanten skal fylle ut et tilsendt spørreskjema som ofte brukes i en kvantitativ datainnsamlingsmetode. Det er også en fordel at forskeren under intervjuet kan justere kursen ved å gå i dybden ved for eksempel å stille tilleggs spørsmål, oppklare uklarheter, la informant få tilføye ting han synes er relevant etc. Dette vil også være med på lettere å sikre god validitet. Observasjon av informantene underveis kan også være med på å gjøre det lettere å tolke svarene.

En av ulempene ved en kvalitativ metode kontra en kvantitativ, er at det er vanskeligere å kunne generalisere funnene. En har ofte få informanter, og intervjuene vil aldri bli helt like. En annen ulempe kan også være at en ikke får like ærlige svar som ved en kvantitativ metode, der en informant anonymt svarer på et spørreskjema. Intervjueren vil alltid ha en viss påvirkning på informanten, noe som kan gi svar som er preget av dette (Larsen 2008).

3.3 Datainnsamling

I tillegg til ti intervjuer med ansatte på fire skoler, ble det også gjennomført en uformell samtale med rådmannen i Sola kommune om ulike utfordringer innenfor kvalitets- og forbedringsarbeid og avviksrapportering. Det ble også avholdt et møte med en ansatt i personalavdelingen for å hente ut aktuell statistisk informasjon rundt kommunens avviksrapportering.

3.3.1 Intervjuene

Det er brukt individuelle åpne intervjuer som metode for datainnsamling. Dette er en datainnsamlingsform som egner seg når relativt få enheter skal undersøkes, når en er interessert i hva den enkelte informant sier og hvordan han fortolker et spesielt fenomen (Jacobsen 2005). Intervjuene hadde stor grad av åpenhet ved at intervjuguiden var utformet med faste tema og spørsmål, men uten faste svarkategorier. Spørsmålene var satt opp i en viss rekkefølge, men denne ble ikke fulgt slavisk. Spørsmålene var valgt ut på bakgrunn av kunnskap som intervjuer hadde

tilegnes seg ved å lese aktuell teori, samt egen erfaring med temaet. Intervjuguiden var fleksibel på den måten at det var rom for å stille nye spørsmål dersom dette var relevant, samt at fokus var på å la informant selv ta stilling til hva som var relevant å snakke om innenfor hvert hovedtema. Det ble også i slutten av intervjuet gitt anledning til å komme med egne tanker rundt temaet. Det ble brukt tre ulike intervjuguiden hvor hovedtemaene og spørsmålene innenfor disse var så like som mulig, og i tillegg noen egne spørsmål som var utformet til hver av de tre intervjugruppene (leder, tillitsvalgt/verneombud og ansatt).

3.3.2 Utvalg av informanter

Utgangspunktet for utvelgelse av informanter var statistiske oversikter over avviksrapportering i de enkelte delene av Sola kommune. Statistikken viste så store forskjeller at interessen ble vekket for å se nærmere på temaet. Skolesektoren var et av de områdene som det både var meget store ulikheter skolene i mellom, og som det ble vurdert kunne være et område der det var relativt sammenlignbart å se skolene opp mot hverandre. Det ble derfor valgt ut fire skoler som ble forespurt om å delta i studien. To av skolene var i øverste del av skalaen på antall innrapporterte avvik, de andre to i nederste del. Jacobsen (2005) påpeker at en i en kvalitativ undersøkelse kun kan undersøke relativt få personer, og at en alltid må ha med seg at de data som framkommer kun er et utsnitt av virkeligheten, og at en derfor må godta og sette en grense på antall informanter et sted. I denne oppgaven ble altså fire skoler valgt ut, og ti personer ble med som informanter i studien. Utvalget av skolene ble som nevnt over, gjort på grunnlag av kommunens avviksrapporteringsstatistikk. Det var ønskelig å ha med skoler både med høy og lav avviksrapportering, dette med tanke på å få et bredt utvalg av informanter. Jacobsen (2005) peker på at det ved en slik utvelgelse, som han kaller et skjønnsmessig utvalg, er stor fare for at enkelte grupper blir utelatt, kanskje nettopp de gruppene som sitter på mest relevant informasjon, og at forsker må være kritisk til sin egen evne til å avgjøre om han har nok informasjon om informantene til å gjøre en slik utvelgelse. Metoden har derfor sine åpenbare svakheter, noe som det må tas hensyn til videre i studien.

For å få belyst oppgavens tema var det naturlig å forespørre rektorer, ansatte, tillitsvalgte og verneombud på de utvalgte skolene. Dette for å få den bredde og dybden i informasjonen som var nødvendig for å få besvart forskningsspørsmålene. Rektorer på grunn av sitt lederansvar, de tillitsvalgte og verneombud både i sin posisjon som representanter for de ansatte og selv som ansatte, og andre ansatte i sin posisjon som de som mest sannsynlig rapporterer inn avvik, eller også lar det være. Dette utvalget ble gjort med tanke på at det skulle være et formålsorientert utvalg, i tråd med det Jacobsen (2005) trekker fram som viktig for å kunne få fram den informasjonen en ønsker å få. Informantene som var med i studien var fire rektorer, to verneombud, to tillitsvalgte og to ansatte. Det ble sendt ut en skriftlig forespørsel om deltakelse til rektorene. Denne forespørselen

informerte om forskers bakgrunn og tilhørighet, hensikten med studien, tema og en del praktiske opplysninger om forventet tidsbruk og intervju metode. Det ble også opplyst at anonymisering av informasjonen ville bli ivaretatt så godt som mulig. De øvrige informantene ble rekruttert av rektor og fikk tilsendt samme forespørselsbrev. Denne måten å rekruttere på har sine svakheter. Ryen (2006) snakker om det hun kaller å bruke informant, i denne studien rektor, i utvelgelsen av andre intervjuobjekter. I ordet informant, legger hun en person som er plassert inne i organisasjonen og som kan fungere som en døråpner blant annet ved rekrutteringen av andre intervjuobjekter. En svakhet i denne metoden er at informanten selv (rektor) kan velge hva vedkommende vil si og ikke si, og at utvelgelsen derfor kan bli preget av hvem rektor mener bør uttale seg, og ikke minst hvem som ikke bør uttale seg. Sannsynligheten for at dette skulle skje, ble i studien forsøkt redusert ved at forsker ga klare instruksjoner om hvilke roller informantene skulle ha, og at forespørselsbrevet skulle sendes ut til alle ansatte.

Av informantene var to kvinner og 8 menn. Den skjeve kjønnsfordelingen har først og fremst sin årsak i at menn er i klart flertall både blant rektorer, tillitsvalgte og verneombud i skolene i Sola.

Valget av skolesektoren som studieobjekt var også bevisst med hensyn til at dette er en annen kommunalavdeling enn den forskeren selv arbeider i. Dette vil bli tatt opp nedenfor.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i den enkelte skolens lokaler. Dette var et valgt som ble tatt kun av praktiske årsaker siden intervjuene foregikk i et tidsrom der skolen hadde høy aktivitet og begrenset med tid. Alle intervjuene ble gjort av forskeren selv, og ble tatt opp på bånd. Samtykke til både dette og deltakelse i oppgaven ble gjort i starten av intervjuene. Det ble redegjort for hva deltakelsen innebar, mål med studien, framdriftsplan og at det var mulig å trekke seg underveis. Dette er i tråd med det Kvale og Brinkmann (2010) mener bør være med i et informert samtykke. Alle intervjuene ble transkribert nøyaktig i etterkant. Intervjuene varte fra ca. 30-70 minutter hver.

Intervjuguidene hadde som nevnt faste tema, med et varierende antall spørsmål under hvert tema. Siden studien er ute etter å fange opp den enkelte informants meninger og oppfatninger om temaet, var forsker bevisst på å la informanten styre samtalen i den grad dette var mulig innenfor de rammene som lå i intervjuguiden. Muligheten til å gjøre dette er som nevnt over, en av styrkene til den kvalitative forskningsmetoden. Samtidig ble det gjort erfaringer om at det da kan være lett å bevege seg litt for mye i periferien av oppgavens tema, og å gå litt vel langt ned i dybden noen ganger. Spesielt var dette tilfelle i de første intervjuene, noe som forsker skriver på kontoen for egen manglende erfaring med denne type arbeid.

3.4 Dataanalyse

Det er ved analysen av dataene tatt utgangspunkt i Jacobsens (2005) 3-steps beskrivelse av hvordan det kan være hensiktsmessig å foreta en dataanalyse.

1. Beskrive: Intervjuene ble tatt opp på bånd, og transkribert ordrett fortløpende. Det ble også notert ned noen hovedinntrykk som forsker satt igjen med etter hvert intervju, både av det som ble sagt og situasjonen rundt.

2. Systematisere og kategorisere: I denne fasen ble informasjonen systematisert og kategorisert etter temaene i intervjuguiden. Disse ble så delt inn grupper etter hvilket forskningsspørsmål de skulle besvare. Disse ble så satt opp i en tabell sortert etter hvilken informant og hvilken skole de tilhørte.

3. Sammenbinde: Ut fra tabellen som var satt opp med kolonner for hver av skolene og rader for hver an informantene ble det sett etter sammenhenger og fellestrekk. Disse ble så satt opp systematisk i en ny oversikt.

De innsamlede dataene blir tolket og presentert i avsnitt under hvert forskningsspørsmål. Det mest kritiske stadiet vil mest sannsynlig være tolkningsdelen av analysen. Har forsker forstått informanten rett? Er spørsmålene i intervjuguiden så klare at informant svarer på det forsker tror hun får svar på?

3.5 Validitet

Med begrepet validitet menes gyldighet eller relevans (Larsen 2008). I den kvalitative forskningen betyr dette i hvilken grad den metoden en bruker virkelig undersøker det den er ment å skulle undersøke. Jacobsen (2005) skiller mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet er om resultatene som er kommet fram oppfattes som riktige. Han trekker fram fire måter å sikre dette på:

3.5.1 Intern validitet

1. Validering gjennom test mot andre:

En måte å teste informasjonen som er kommet fram er å konfrontere informantene med funnene i etterkant for å se om oppfatningen er den samme. I denne oppgaven ble dette ikke gjort, men informant ble ved avslutningen av intervjuene konfrontert med en oppsummering av forsker av det hun oppfattet som den viktigste informasjonen. Informant kunne da korrigere eller legge til ytterligere informasjon dersom det var uenighet eller misforståelser. At informant ikke ble kontaktet for «godkjenning» i etterkant er en svakhet i oppgaven, og skyldes mest av alt knapp tid.

En annen måte er å teste resultatene mot andre undersøkere og undersøkelser. Resultatene er i denne oppgaven drøftet opp mot teori, men ikke mot andre undersøkelser med sammenfallende tema.

2. Validering gjennom kritisk gjennomgang av kilder og informasjon fra kildene:

Dette innebærer å gå kritisk gjennom sentrale deler av forskningsprosessen. Sentralt å vurdere her er for det første om vi har fått tak i de rette informantene, og om disse har gitt sann informasjon. Utvelgelsen av informanter i denne studien er gjort ved at forsker selv rekrutterte rektorene på de utvalgte skolene, og at de andre informantene ble rekruttert gjennom rektorene. At rektorene var med på å rekruttere kan ha påvirket utvelgelsen og svekket validiteten, jfr. diskusjonen under avsnitt 3.3.1. Samme forespørsel om deltakelse som ble sendt til rektorer, ble altså videresendt til alle ansatte, og det var da frivillig å velge å delta, noe som øker sannsynligheten for at rekrutteringsmåten ikke har påvirket resultatet. Siden hensikten med oppgaven var å innhente informasjon, ble det også lagt vekt på informantene burde være personer som hadde meninger og erfaring om temaet, gjerne også ulike oppfatninger. Informantenes nærhet til temaet rundt avviksrapportering var derfor viktig. En fare med denne typen rekruttering kan være at en får informanter som ikke tørr å si sannheten dersom denne ikke er fordelaktig overfor for eksempel ledelsen. Et annet dilemma som kan påvirke svarene er at forsker er ansatt i samme organisasjon som informantene. Det er forsøkt å øke validiteten ved å velge informanter fra en annen kommunalavdeling enn den forskeren selv er ansatt i, men dette kan likevel tenkes å påvirke informasjonen. Dette vil bli ytterligere diskutert under avsnittet om etisk refleksjon.

Et annet forhold som kan ha betydning for validiteten, er på hvilket tidspunkt i prosessen dataene er samlet inn. Forskers informasjon om temaet kan øke utover i prosessen, og dette kan føre til at andre ting blir vektlagt senere i prosessen enn tidligere. Dette er et klart inntrykk forsker sitter igjen med i denne oppgaven. Etter som det kom inn mer informasjon, ble det lettere å skille ut hva som var relevant og hva som var mindre relevant. Dette hadde nok også med en økende erfaring og sikkerhet i intervjurollen hos forsker. Det var imidlertid viktig å være oppmerksom på å følge intervjuguidene nøye utover i prosessen, for ikke å bli blind for informasjon som en der og da ikke vurderer som så relevant.

3. Validering gjennom kritisk drøfting av kategorisering

Kvalitativ analyse innebærer at en danner kategorier for å beskrive et tema. Et viktig spørsmål når en validerer er da om kategoriene er riktige. Det er flere måter å gjøre dette på. En kan slå sammen eller splitte kategorier og se om dette endrer resultatet. Dersom resultatene endrer seg kan dette tyde på svake sammenhenger, og en må stille spørsmål til om hvor gyldige resultatene er. Dataene i denne

studien ble kategorisert etter temaene i intervjuguiden, for så å bli delt inn i grupper tilhørende det forskningsspørsmålet de ble vurdert å være relevant for. Til slutt ble de satt opp i en tabell sortert etter skole og informant. Resultatene ble sammenlignet i hvert ledd.

En annen måte å øke gyldigheten på er å få en annen forsker til å gjøre en kategorisering og se om dette gir samsvar. Lik kategorisering gir øker gyldigheten. Dette siste er ikke gjort i denne oppgaven og kan ses på som en svakhet.

4. Validering av sammenhenger

Deler av denne oppgaven går på å se på sammenhenger mellom fenomener. «Påvirker leders holdning og praksis bruken av avviksrapporteringsystemet?» er et av forskningsspørsmålene. For å sikre validiteten i de konklusjonene som trekkes, er det da viktig å vurdere kritisk om sammenhenger som tilsynelatende ser ut til å være der, virkelig er der. Er det slik at rektors syn på «hvordan vi gjør det her», er det som er avgjørende for hvordan avviksrapporteringsystemet blir brukt, eller er det helt andre årsaker til praksisen?

3.5.2 Ekstern validitet

Jacobsen (2005) forklarer begrepet ekstern validitet som hvorvidt funn fra en undersøkelse kan generaliseres. Han nevner to hensikter en kan ha med å generalisere. Det første er å generalisere et fenomen. Dette vil si å finne visse sammenhenger og overføre disse funnene til andre situasjoner i samfunnet. Den andre hensikten er det han kaller å generalisere til en populasjon. Det vil si at de sammenhenger en finner i et mindre utvalg kan overføres til et større utvalg. Dette forutsetter imidlertid at utvalget en har er representative for populasjonen. I denne oppgaven kan en ikke si at det er tilfelle. Rekrutteringen av informanter var vanskelig, og skolene er ulikt representert med både antall informanter og type informanter. Det ble likevel valgt å ta alle informantene med for å få størst mulig bredde i utvalget av informanter og skoler. Jacobsen (2005) understreker videre at hensikten med en kvalitativ undersøkelse sjelden er å kunne generalisere. Han sier imidlertid også at dersom flere studier fra ulike kontekster viser samme resultat, kan en til en viss grad generalisere til i alle fall en noe større populasjon. Generalisering har ikke vært hensikten i denne oppgaven. Med så få informanter er dette verken ønskelig eller mulig. Det er likevel ønskelig at en kan komme fram til konklusjoner som kan belyse oppgavens tema, som kan forklare noe av ulikhetene en ser i avviksrapporteringspraksisen, og som kan være til nytte for andre deler av Sola kommune. Hvorvidt elementer fra dette også kan ha relevans for andre virksomheter, er vanskelig å si, men noen generalisering er ikke mulig ut fra denne oppgaven.

3.6 Reliabilitet

Reliabilitet er et uttrykk for pålitelighet eller nøyaktighet. Høy reliabilitet vil si at en annen forsker kan gjøre den samme undersøkelsen om igjen og finne nøyaktig de samme resultatene (Larsen 2008).

Når en skal vurdere reliabiliteten bør en i følge Jacobsen (2005) stille seg spørsmål om det er spesielle forhold ved selve undersøkelsen som gjør at en har kommet fram til de resultatene en har. I dette ligger det en antakelse om at det skjer en påvirkning mellom informant og forsker og fra deres omgivelser, samt at forskerens nøyaktighet i hele forskningsprosessen er avgjørende. Igjen vil det blitt tatt utgangspunkt i Jacobsens (2005) betraktninger rundt dette temaet.

3.6.1 Undersøkelsens påvirkning av informantene

Det første en kan nevne her er den såkalte intervju-effekten. Både informant og forsker blir påvirket av hverandre. Det kan være væremåte, klær, språk, fakter o.l. som kan virke inn på situasjonen. Erfaringene fra denne oppgaven er at en engasjert informant som brenner for temaet, er både enklere å få konkret og relevant informasjon fra, og er med på å gi forsker ny glød i det til tider litt vel gjentakende arbeidet som gjennomføring av forskningsintervjuer kan være. Dette vil trolig også ha en innvirkning tilbake på informanten. Et annet forhold som bidrar til å øke reliabiliteten i oppgaven er at det kun er én person som foretar intervjuene. Dette kan sikre at intervjusituasjonen blir mer lik i alle tilfellene enn om det var flere intervjuere. Samtidig hadde det styrket resultatet dersom flere intervjuere hadde kommet til samme resultat med samme informant.

Det andre forholdet er det Jacobsen (2005) kaller kontekst-effekten. Dette dreier seg om at omgivelsene intervjuene foregår i, kan ha en påvirkning på resultatene. Intervjuene i denne studien ble foretatt i skolens lokaler, enten på informants kontor eller på et møterom, med lite forstyrrelser. Det kan diskuteres hva som er den beste konteksten, men i denne studien ble dette sett på som den mest gunstige måte å gjøre dette på. Tid og sted for intervjuene var avtalt på forhånd, og informanten var klar over hvilket tema som skulle tas opp. Informant hadde da tid til å tenke gjennom temaet som skulle tas opp, noe som i dette tilfelle blir sett på som et bidrag til å øke troverdigheten til studien.

3.6.2 Unøyaktig nedtegning og analyse

Et annet forhold som kan trekkes fram som kan påvirke troverdigheten, er at forsker ikke behandler dataene nøyaktig nok. For å sikre størst mulig nøyaktighet ble intervjuene tatt opp på bånd, og transkribert ordrett nokså umiddelbart etter hvert intervju. Det ble også notert ned et kort hovedinntrykk og tanker forsker gjorde seg rundt intervjusituasjonen umiddelbart. Dataene ble så kategorisert først etter temaene i intervjuguiden, videre etter hvilke tema som hørte inn under hvert av de tre forskningsspørsmålene. Resultatene ble så satt opp i en tabell sortert etter skole og

informant. I hvert av disse stegene kan det være feilkilder, spesielt i tolkningen av hva informantene egentlig mener med det de sier.

3.7 Forskningsetiske aspekter

Opgaven ble klarert og diskutert med rådmannen i Sola kommune i forkant, og det er avklart at navn på og opplysninger om hvilken kommune som deltar i studien er åpent. Jacobsen (2005) trekker fram tre grunnleggende forskningsetiske krav som er utgangspunkt for dagens forskning i Norge, og at alle forskere bør strebe etter å oppfylle disse i størst mulig grad. Disse kravene er følgende: Informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Alle informantene fikk informasjon om oppgavens formål og tema i forkant, og deltakelse var frivillig. Dette ble presisert både i forespørselen om deltakelse og i forkant av intervjuet. Det ble også gitt opplysninger om at det var mulig å trekke seg underveis i studien. Det ble opplyst til informantene at all informasjon ville bli anonymisert, hvilket er blitt gjort ved at det kun refereres til skolene ved nummer eller om de tilhører kategorien med få eller mange innrapporterte avvik. På grunn av tidsnød har ikke informantene lest gjennom og godkjent informasjonen forsker har nedtegnet. Dette er selvsagt en svakhet i oppgaven som burde vært unngått. Det ble av forsker gjort en rask oppsummering i slutten av hvert intervju på de viktigste funnene, og informant ble oppfordret til å kommenterte hvorvidt det samsvarte med hans egne meninger. Dette er selvsagt ikke tilstrekkelig, men gir noe mer sikkerhet for at forsker har oppfattet ting rett.

Avslutningsvis må det tas opp at denne studien er gjort i Sola kommune, som også er forskers egen arbeidsplass. Dette er et viktig forhold å ta i betraktning, og kan føre med seg både fordeler og ulemper. Valget om å gjøre studien i en annen kommunalavdeling enn den forsker tilhører, var bevisst for å unngå å komme i en situasjon der informant og forsker har direkte relasjoner i arbeidshverdagen. Intervjueffekten som ble omtalt over, og faren for at informant enten ikke sier sannheten, eller holder noe tilbake, kan tenkes å være større når det er en relasjon mellom informant og forsker til daglig. Aase og Fossåskaret (2007) fremhever at det å forske i egen kultur, også kan gjøre det vanskelig å se hvordan kulturen ser ut fra andres synspunkt. Det blir lett å ta med seg sine egne oppfatninger inn i undersøkelsessituasjon, og å la dette prege den. På den andre siden kan det også føre med seg fordeler som gjør det lettere å stille de rette spørsmålene. I følge Dalland (2007) er det viktig å erkjenne at alle forskere bringer med seg en førforståelse når en starter en undersøkelse. I denne studien bringer forsker med seg både teoretisk kunnskap om temaet, men også praktisk erfaring. Det er da viktig å tenke gjennom hva denne førforståelsen innebærer, og være bevisst på at denne brukes på rett måte. Dalland (2007) viser til Tranøy (1986) som sier at forsker i en

slik situasjon setter fordommene sine på prøve. Det blir viktig ikke å låse seg i sine egne oppfatninger og la dette styre undersøkelsen.

Forsker hadde derfor i denne studien som intensjon å legge vekt på å la informantene få komme i størst mulig grad med sine egne betraktninger, og å ikke stille ledende spørsmål eller komme med egne meninger og synspunkter på temaet. Førforståelsen var likevel til god nytte for å kunne stille relevante spørsmål både ved utarbeidelse av intervjuguider og som oppfølging underveis i intervjuet.

4. Resultater

I dette kapittelet vil de funn som ble gjort under datainnsamlingen presentert. Ti informanter på fire forskjellige skoler ble intervjuet, fire rektorer, to tillitsvalgte, to verneombud og to ansatte uten noe verv. Det ble brukt tre forskjellige intervjuguider med hovedsakelig de samme spørsmålene. I tillegg til disse spørsmålene var det også noen få som var aktuelle kun for hver av informantgruppene. Resultatene vil bli presentert i tre hovedavsnitt. Hvert av disse avsnittene er knyttet til ett av de tre forskningsspørsmålene i oppgaven. Resultatene vil så i kapittel 5 bli drøftet opp mot den aktuelle teorien som ble presentert i kapittel 3. På bakgrunn av dette vil oppgavens problemstilling «Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål?» bli drøftet til slutt.

4.1 Forskningsspørsmål 1

Hvorfor ser en så ulik praksis i bruk av avviksrapporteringssystemet i ulike deler av organisasjonen i Sola kommune?

Aktuelle tema fra intervjuguidene som er tatt med for å belyse dette forskningsspørsmålet er følgende: Forståelse av avviksbegrepet, kjennskap til avviksrapporteringssystemet og andre måter å rapportere om avvik på.

4.1.1 Forståelsen av avviksbegrepet

Avviksbegrepet: Alle informantene forstår selve avviksbegrepet som noe som avviker fra regler og rutiner. Noen benevner det som «*bort fra det normale*», andre med «*noe som må rettes opp*». Det er enighet i at dette er forhold som må tas opp for å forebygge at en uønsket hendelse skjer igjen.

Forhold som bør rapporteres: Når det gjelder hvilke forhold som bør rapporteres i kommunens elektroniske system, er det delte meninger. Alle er enige om at forhold som går på elevatferd og større byggetekniske feil og mangler, alltid skal rapporteres inn. Andre forhold som for eksempel et åpent vindu, ulåst dør og kaffetrakter som står på over natten, er det uenighet om bør rapporteres inn. Her ser vi at alle informantene på de to skolene med få rapportert avvik er klare på at det kun er de to førstnevnte forholdene som bør rapporteres inn, mens alle informantene på de andre to skolene mener at «det meste» bør rapporteres. Både verneombud på den ene og de to tillitsvalgte på de sistnevnte skolene mener også at systemet burde vært brukt enda mer. Men som den ene tillitsvalgte sier: «*jeg føler at vi skulle brukt det mer, og fått mer framgang i ting, men det er tusen baller i luften som skal sjongleres*».

Den typen innrapporterte avvik som dominerer på alle skolene, er knyttet til elevatferd. Alle informantene mener at det er relativt klart innad på skolen hva som skal rapporteres. Rektorene mener også at det er avklart i rektormøter hva som skal rapporteres, men at dette av ulike grunner ikke etterfølges. Alle informantene er likevel enige i at alle forhold som avviker fra regler og rutiner bør gjøres noe med, men altså ikke at alt nødvendigvis bør dokumenteres elektronisk som et avvik.

Holdning til avviksbegrepet:

Alle informantene på skolene med høy rapportering, med unntak av en tillitsvalgt, mener at avviksbegrepet er positivt ladet, og at det utelukkende er en mulighet til å gjøre noe med forholdet. Alle informantene på de andre skolene har en oppfatning av at det har en noe negativ klang, og tror at mange av de andre ansatte forbinder det med å klage, og at det lett kan bli fokus på negative ting. På den ene av disse skolene hadde imidlertid rektor et inntrykk av at dette var i ferd med å snu etter hvert som de ansatte fikk mer erfaring og ble mer fortrolig med systemet.

4.1.2 Kjennskap til og bruk av avviksrapporteringssystemet

Ansattes kjennskap: Alle informantene, med unntak av verneombudet på en av skolene med få innrapporterte avvik, mener at alle ansatte kjenner til kommunens elektroniske avviksrapporteringssystem.

Bruk av systemet: På spørsmål om hvem det er som bruker systemet, er svaret også det samme på alle skolene. Hovedtyngden er de lærerne som har elever med utagerende atferd. Begge verneombudene, begge tillitsvalgt og en av de ansatte på en av skolene med høyt antall innrapporterte avvik, sier at ansatte mener at avvikssystemet er for tungvint, og at de derfor ikke er motiverte til å bruke det aktivt. De mener det er for mange valg en må ta stilling til i systemet, noe som gjør at en ikke går inn på det fordi det tar for mye tid. Det ene verneombudet uttrykker det på følgende måte: *«noen synes det er litt sånn styrete, du skal opp på datamaskinen, logge deg på, vår viktigste oppgave skjer jo liksom i klasserommet».*

Opplæring/informasjon: Alle rektorene mener at det gis god nok opplæring og informasjon om avviksrapporteringssystemet. De sier at de selv eller verneombud tar temaet opp på personalmøter og viser hvordan systemet fungerer jevnlig, fra 1-2 ganger årlig, samt at nytilsatte som starter midt i skoleåret får individuell opplæring. To av de andre informantene, verneombud og tillitsvalgt på henholdsvis skole med få og mange innrapporterte avvik, mener derimot at opplæringen er for tilfeldig og mangelfull.

4.1.3 Andre måter å rapportere på

Andre måter: Alle skolene har alternative måter å ta opp avvik på. Fra de ansattes side er dette å ta det opp med rektor direkte, eventuelt med verneombud dersom det er noe som gjelder arbeidsmiljøet. Å ta forholdet opp med kollegaer er også vanlig. Rektorene tar alle opp avvik på ukentlige personalmøter og/eller trinn-/avdelingsmøter. Begge de to skolene som har få avvik har i tillegg faste daglige morgenmøter der de kan ta opp det de kaller «*småting*» eller «*vaktmesterting*», dvs. mindre ting som åpne vinduer, ulåste dører, løs servant etc. De andre to skolene har ikke daglige fellesmøter.

Hvilke forhold tas opp: Ansatte på alle skolene tar opp de aller fleste avvik direkte med rektor, verneombud eller kollegaer, også en del av de forholdene som de rapporterer i det elektroniske systemet, da ofte i forkant av rapportering. Dataene fra undersøkelsen viser at de to skolene med få rapporterte avvik, har mer rapportering direkte til ledelsen, da spesielt på det de definerer som mindre alvorlige forhold, dvs. det meste utenom det som har med elevatferd å gjøre. Årsaken til dette mener de selv er at «*her bare ordner vi opp selv*», og at det å rapportere mindre forhold er noe som tar mer tid enn å ordne opp. Av samme grunn blir mindre avvik ofte heller ikke rapportert inn, noe som for øvrig også gjelder til en viss grad de andre skolene.

Er det mer effektivt å si i fra på andre måter?: Her er alle informantene samstemte om at det ofte er mer hensiktsmessig å ta ting direkte opp med ledelsen, og få gjort noe med det der og da. Imidlertid sier alle informantene på en av skolene med mange rapporterte avvik, og rektor og tillitsvalgt på den andre skolen i samme kategori, at de ansatte i stor grad rapporterer disse forholdene inn i avvikssystemet i etterkant.

4.2 Forskningsspørsmål 2

Gjenspeiler leders holdning og praksis ulikhetene i bruken av avviksrapporteringssystemet i Sola kommune?

Aktuelle tema fra intervjuguidene som er tatt med for å belyse dette forskningsspørsmålet er følgende:

Leders avviksbehandling, ansattes syn på leders rolle i avviksbehandlingen, bruk og av avvik i kvalitets- og forbedringsarbeidet og grunnleggende forutsetninger for å kunne si i fra om forhold som ikke er som de burde.

4.2.1 Leders avviksbehandling

Behandling av avvik: Alle rektorene behandler de innrapporterte avvikene fortløpende. De får automatisk beskjed på mail hver gang det rapporteres inn et nytt avvik. Alle sier at logger seg på systemet og behandler avviket så snart de har anledning. De gir en kommentar til avviket, og foreslår eventuelt tiltak dersom dette ikke er gjort av den som rapporterte. Eventuelt sender de avviket videre til andre det gjelder.

Leders syn på avviksrapportering: Tre av rektorene sier de ser på avviksrapportering som en god mulighet til forbedring og at det snakker positivt om det til de ansatte. Den fjerde rektoren, fra en av skolene med få rapporterte avvik, sier at han ikke er negativ til det, men «*ønsker ikke å grave meg ned i det*» og «*her har vi fokus på det positive*».

Oppfølging av avvik: Alle rektorene sier de følger nøye opp alle avvik. Ting som haster blir fulgt opp umiddelbart, andre forhold blir tatt opp enten på personalmøter eller trinn/avdelingsmøter. De to skolene med få rapporterte avvik har også daglige møter med alle ansatte der avvik kan bli tatt opp. Alle har kvalitetsteam møter der ledelse, tillitsvalgt og verneombud deltar. Innrapporterte avvik blir tatt opp der hos alle, men ikke som fast post på en av skolene med få avvik. Rektor på en av skolene med få rapporterte avvik, vektlegger også sterkt at avvik følges opp med samtaler med de involverte.

4.2.2 Ansattes syn på leders rolle i avviksbehandlingen

Hvordan blir avvik tatt opp?: Svarene fra de ansatte samsvarer med rektorenes syn på dette, se forrige avsnitt.

Ansattes oppfatning av ledelsens syn på avvik: Her er meningene delte mellom skolene, men samstemte innad på hver skole. Alle informantene på de to skolene med få avvik mener at ledelsen signaliserer «*ikke bruk systemet til alt*», mens alle de andre informantene har inntrykk av at ledelsen mener at det er «*bedre å rapportere ett avvik for mye enn ett for lite*». Alle informantene er imidlertid klare på at uansett så bør en, om mulig, ordne opp i det en kan så raskt som mulig, og ikke bruke tiden på å rapportere avvik før en handler. Alle informantene mener også at ledelsen er åpen for å få tilbakemeldinger, at det er «*høyt under taket*», og at avvikene blir fulgt opp.

4.2.3 Forutsetninger for å kunne si i fra

Grunnleggende verdier: Alle informantene er samstemte om at grunnleggende verdier som åpenhet, tillit og raushet er nødvendige for at ansatte skal kunne si i fra om forhold som ikke er som de burde være. Alle mener også at dette er verdier som er rådende på deres skole. Det må kunne sies i fra uten negative konsekvenser, og det må bli gjort noe med forholdene som tas opp. Alle nevner at siste medarbeiderundersøkelse viser at det er god trivsel, og at det legges stor vekt på å bevare tiltak som fremmer trivselen.

På spørsmål om et elektronisk avviksrapporteringssystem kan resultere i at noen av verdien ovenfor ikke blir så viktige, svarer samtlige nei. To av informantene, rektor på en av skolene med et høyt antall innrapporterte avvik, og verneombud på en av skolene med få innrapporterte avvik, legger imidlertid til at det kanskje kan tenkes at den naturlige kommunikasjonen ansikt til ansikt angående avvik kan bli redusert.

4.2.4 Bruk av avvik i kvalitets- og forbedringsarbeidet

Nytter det å bruke avviksrapporteringssystemet?: Alle informantene sier at det nytter å rapportere om avvik. Med det mener de at de som regel ser resultater av rapporteringen. De sier også at de ser effekt innad på skolen, men at de ikke ser samme resultat dersom de forventer at overordnet ledelse tar tak i forholdet. Den ene rektoren på en av skolene med få avvik, mener at det er beder å ordne opp selv enn å bruke tiden på rapportering.

Seks av informantene, to av rektorene på skoler med både høy og lav rapportering, begge verneombud og begge tillitsvalgte, påpeker at de ansatte, da avviksrapporteringssystemet ble innført, trodde at det å rapportere skulle resultere i en økt satsing i kommunen på områder det var mange avvik på, for eksempel på utagerende elever på enkelte skoler. Og, ikke minst, at det skulle følge økonomiske midler med tiltakene. Da det viste seg at dette ikke var tilfelle, forsvant litt av motivasjonen for å rapportere avvik hos mange.

Er systemet egnet til bruk i kvalitets- og forbedringsarbeidet: Alle informantene er enige i at systemet er et godt redskap til dokumentasjon i elevsaker, noe det er lovkrav om. Systemet erstatter elevmappene som en tidligere brukte til dokumentasjon. Spesielt de to rektorene på skolene med mange rapporterte avvik, mener at det er et svært godt system for systematisk oppfølging. Begge er opptatt av at dette er noe som ligger i lederansvaret, men som den ene sier så er det også slik at *«jeg liker nå systemer jeg da»*. Alle informantene er enige om at avvik kan brukes til å *«se hvor skoen trykker»*, og at dette kan brukes til å forbedre rutiner eller identifisere fokusområder for skolen. Alle informantene, med unntak rektor og verneombud på den ene av skolene med få innrapporterte avvik, er opptatt av at også overordnet ledelse bør bruke avviksrapporteringen til å identifisere fokusområder for hele skolesektoren. Dette er delvis blitt gjort, men de savner mer handling på dette området. Alle rektorene, med unntak av samme rektor som ble nettopp ble nevnt, mener imidlertid at de ser et potensiale i systemet for at overordnet ledelse skal bruke statistikken over hvilke typer avvik som blir rapportert, til å stake ut felles satsingsområder for skolesektoren.

4.3 Forsknings spørsmål 3

Hvilke muligheter ser leder i å bruke avvik rapporteringssystemet som et utgangspunkt for kvalitets- og forbedringsarbeidet i organisasjonen?

Aktuelle tema fra intervjuguidene som er tatt med for å belyse dette forsknings spørsmålet er følgende:

Lærende organisasjoner og leders bruk av avvik rapporteringssystemet i kvalitet- og forbedringsarbeidet.

4.3.1 Lærende organisasjoner

Forståelse av begrepet: Alle informantene har en nokså lik forståelse av hva de mener en lærende organisasjon er. Utrykk som «å samarbeide og å lære av andre», «å være i bevegelse», « evaluere de tiltak en har satt i gang» og «lære av egne feil» er noe de fleste er innom når de snakker om sin forståelse av begrepet. Alle sier også at deres egen skole er en lærende organisasjon der de både utvikler seg i takt med samfunnets krav, men også ved å se på sine egne utfordringer og bruke disse som satsingsområder framover. Alle informantene, med unntak av rektor på en av skolene med få innrapporterte avvik, trekker fram at skolene lærer lite av hverandre og har lite samarbeid på tvers. Alle rektorene sier de har en del samarbeid på ledernivå, mens de andre informantene sier at dette er for lite synlig nedover i organisasjonen.

Er Sola kommune er lærende organisasjon: Ja, sier alle, Sola kommune er en lærende organisasjon. Fire av informantene, to rektorer på skolene med få avvik, og en ansatt og verneombud på hver sin av de andre to skolene, trekker imidlertid fram at overordnet ledelse er litt i overkant offensiv når det gjelder å introdusere nye satsingsområder for skolesektoren, og at det ofte mangler evaluering før det neste nye satsingsområdet er i gang. Den ene rektoren sier det slik «*de må roe ned – det går litt for fort i svingene*».

4.3.2 Leders bruk av avvik rapporteringssystemet i kvalitets- og forbedringsarbeidet

Det er funnet mest hensiktsmessig å presentere resultatene under dette avsnittet på hver skole for seg. Skole 1 og 2 er skoler med få innrapporterte avvik, skole 3 og 4 er skoler med høy rapportering.

Skole 1: Rektor sier skolen bruker erfaringene med avvik aktivt i sitt kvalitets- og forbedringsarbeide, men ikke med bakgrunn i rapporteringssystemet. Systemet brukes hovedsakelig til dokumentasjon av uønskede elevatferd, eventuelt større saker med mangler på skolebygget. Innrapporterte avvik behandles systematisk og jevnlig, og følges opp av ledelsen. Det er ikke ønskelig at mindre alvorlige forhold, som «*vaktmesterting*» rapporteres inn i systemet. Holdningen er at «*her ordner vi opp selv*»

med en gang», og at for mye fokus på avvik kan virke negativt. Det er faste kvalitetsteam møter med verneombud og tillitsvalgte. Eventuelle innrapporterte avvik tas opp på møtene.

Skole 2: Også på denne skolen brukes avvik aktivt i kvalitets- og forbedringsarbeidet ved at skolens satsingsområder kan være et resultat av at en ser at skoen trykker et sted. Rektor er også her klar på at det elektroniske avviksrapporteringssystemet derimot, er mest egnet til dokumentasjon av uønsket elevatferd, og eventuelle alvorligere byggetekniske forhold. Rektor var svært skeptisk til systemet i starten, men ser mer nytte av det etter hvert som skolen har tatt det mer i bruk. Han mener avviksrapporteringssystemet skal brukes med fornuft, og at ikke *«alle dagligdagse småting»* skal rapporteres inn, men ser likevel en økende nytte av at små avvik som går igjen bør dokumenteres og gjøres noe med. Jevnlige kvalitetsteam møter med verneombud og tillitsvalgt tar opp innrapporterte avvik.

Skole 3: Rektor sier at skolen bruker avvik aktivt i sitt kvalitets- og forbedringsarbeid, også med utgangspunkt i det elektroniske rapporteringssystemet. Behandlingen av avvik er fast på agendaen på kvalitetsmøtene, og følges opp tett med tiltak for å rette opp i forhold som ikke følger regler og rutiner. Også her et rektors mening at systemet brukes mest til dokumentering av uønsket elevatferd, men at andre forhold også bør rapporteres i systemet. Han sier det er et bra system i det systematiske kvalitets- og forbedringsarbeid, at det er ryddig og greit, og til god hjelp i det daglige for å identifisere utfordringsområder som skolen må jobbe videre med. Rektor sier som de andre skolene at det viktigste er å ordne opp i uønskede forhold umiddelbart, men at slike forhold likevel bør dokumenteres, gjerne da i etterkant av hendelsen.

Skole 4: Også på skole 4 brukes avvik aktivt i kvalitets- og forbedringsarbeidet, også med utgangspunkt i det elektroniske avvikssystemet. Rutineforbedringer og fokusområder blir identifisert blant annet ut fra innrapporterte avvik. Rektor sier også at han tror at systemet kan være med på å synliggjøre utfordringsområder på den enkelte skole oppover i organisasjonen slik at overordnet ledelse kan ta dette i betraktning når en overordnet kurs stakes ut. Han presiserer at dette forutsetter en enighet mellom skolene om hva som skal rapporteres, og ikke minst lik praksis. Skolen tar opp innrapporterte avvik i kvalitetsteamet, men møtene her har vært noe sporadiske det siste året.

I dette kapittelet er de viktigste funnene som ble gjort i undersøkelsen presentert. De er presentert slik at de tre forskningsspørsmålene blir belyst hver for seg. Dette danner utgangspunktet for den drøftingen som vil bli gjort i kapittel 5.

5. Drøfting

I dette kapittelet vil resultatene som ble presentert i kapittel 4 bli drøftet med utgangspunkt i teorigrunnlaget i kapittel 2. De tre forskningsspørsmålene vil først bli drøftet hver for seg, for så å danne grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling «Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål?».

Forskningsspørsmålene vil bli drøftet i underkapitler tilsvarende det som ble gjort i resultatkapittelet.

5.1 Forskningsspørsmål 1:

Hvorfor ser en så ulik praksis i bruk av avviksrapporteringssystemet i ulike deler av organisasjonen i Sola kommune?

Bakgrunnen for valg av spørsmål til informantene til dette forskningsspørsmålet, er en antakelse om at den ulike rapporteringspraksisen kan ha med de ansattes forståelse og kjennskap til avviksbegrepet, samt at de bruker andre måter å gi beskjed om avvik på enn den som ligger i det elektroniske systemet.

5.1.1. Forståelsen av avviksbegrepet

Alle informantene er enige i at et avvik er et forhold som ikke er i samsvar med vedtatte regler og rutiner. Dette er i tråd med det Sola kommune definerer som et avvik (Sola kommune 2014 URL5), og Internkontrollforskriftens bestemmelser om hva som ligger i det lovpålagte systematiske kontrollarbeidet i en virksomhet (Internkontrollforskriften 2011). Det er også stor enighet om hvilke forhold som kan defineres som avvik. Hva som bør rapporteres i det elektroniske avviksrapporteringssystemet, er det derimot delte meninger om skolene i mellom. Det kan se ut til at dette er en faktor som avspeiles i statistikken over antall innrapporterte avvik på de fire skolene som er med i denne studien.

I følge Arbeidsmiljøloven og Opplæringsloven har både ansatte i skolen og elever krav på et forsvarlig arbeidsmiljø (Aml.§ 1, Oppl.§ 9a). Skolens avviksrapportering viser tydelig at dette er et viktig fokusområde for alle skolene, i og med at det hovedsakelig er utagerende elevatferd som innrapporteres. De ansatte rapporterer lite avvik på eget arbeidsmiljø, noe som kan ha flere grunner. En forklaring kan være at enkeltelevers utagering trolig vil ha innvirkning på skolens totale miljø, og på både andre elevers og ansattes trivsel. Den aktuelle hendelsen vil således ikke bare gjelde for

eleven som er i fokus, men for hele skolens arbeidsmiljø, og at avviket da betraktes som innrapportert. Et annet forhold kan tenkes å være at de ansatte ikke oppfatter elevens atferd som et avvik på eget arbeidsmiljø, men i stor grad noe som hører med til jobben.

Det er også enighet om at større byggetekniske forhold er noe en skal rapportere inn i avvikssystemet. Dette begrunnes med at dette er avvik som må synliggjøres videre i systemet til de som er ansvarlige for vedlikehold av skolene. En er da i tråd med kommunens egen intensjon med avviksrapportering, hvor det trekkes fram at alle avvik skal evalueres for å finne årsaken, og det skal settes i gang tiltak for å redusere, fjerne eller hindre nye avvik (Sola kommune 2014 URL5).

Den uenigheten som omtales i resultatkapittelet om hva som skal rapporteres i det elektroniske avviksrapporteringssystemet, ser ut til å gå i samme retning som ulikhetene i rapporteringsstatistikken. Informantene på skolene med få innrapporterte avvik gir uttrykk for at det kun er de to overnevnte forhold som bør rapporteres inn, og bruker systemet i stor grad som dokumentasjon. De to andre skolene bruker derimot systemet i større grad både til dokumentasjon og til å sikre den systematiske oppfølgingen som følger av en praksis med å utøve internkontroll slik Øgar og Hovland (2004) omtaler det, som et overordnet styringssystem i virksomheten. Systemet ser da ut å bli betraktet som et verktøy til å identifisere utfordrings- og forbedringsområder i større grad på disse skolene.

Det siste spørsmålet som er trukket fram i dette underkapittelet i presentasjonen av resultatene, er begrunnet i en antakelse om at ansattes oppfatning av selve begrepet avvik, kan ha innvirkning på hvor mye som rapporteres inn. Øgar og Hovland (2004) peker på at for stort fokus på avvik kan ha negative virkninger, og at en heller bør ha hovedfokus på gode erfaringer og fokusere på det som virker, ikke det som ikke virker. Det er ikke mulig ut fra intervjuene i denne studien å få et klart inntrykk av om skolene med høy rapportering har mindre fokus på gode erfaringer, men uttalelsene til rektor på den ene av skolene med få innrapporterte avvik, kan tyde på at i alle fall den skolen har en holdning som stemmer med Øgar og Hovland (2004)sitt syn på at stort fokus på avvik kan ha en negativ virkning. Rektors uttalelser som «*her har vi fokus på det positive*» og «*jeg ønsker ikke å grave meg ned i det (avvik)*» kan tyde på dette.

5.1.2 Kjennskap til og bruk av avviksrapporteringssystemet

En avgjørende forutsetning for om det elektroniske avviksrapporteringssystemet blir brukt, er selvsagt at de som skal bruke det kjenner til det og hvordan det skal brukes. I Sola kommune ligger systemet i Kvalitetslosen, en database som alle ansatte skal kjenne til bruken av. Alle ansatte skal ha tilgang til denne og skal være kjent med innholdet. Det er leders ansvar å sørge for at de ansatte får denne opplæringen (Sola kommune 2014 URL4).

Av resultatene ser en at alle informantene, med unntak av verneombudet på en av skolene med få avvik, mener at alle ansatte kjenner til systemet. Denne ene informanten ga uttrykk for stor sikkerhet på at det var flere på hans arbeidsplass som ikke hadde gode nok kunnskaper om avviksrapportering. Informanten mente også at årsaker til dette var at skolen ikke fokuserer på avvik, men på det som fungerer, og at dette for så vidt var greit. En kan selvsagt ikke ut fra dette utsagnet trekke noen slutninger om at det er slik situasjonen er på denne skolen, men det er likevel verdt å merke seg, spesielt etter som dette er en av de skolene med få avvik. Verdt å merke seg er også at mens alle rektorene gir uttrykk for at de mener at opplæringen er systematisk og god, mener to av informantene, verneombud på en av skolene med få innrapporterte avvik og tillitsvalgte på en av skolene med mange innrapporterte avvik, at den er for tilfeldig. Dette kan tyde på en ulik oppfatning av hvilken type opplæring som må til og som når fram til de ansatte, og kan være noe å ta tak i for rektorene når de vurderer sin måte å formidle et budskap på.

Resultatene viser også at det er få ansatte som står for de fleste av avviksrapporteringene. Dette kan virke naturlig når en ser på hvilken type avvik som rapporteres. Avvikene gjelder som sagt hovedsakelig utagerende elever, noe som ofte resulterer i gjentatte avvik på samme elev, rapportert av samme lærer. Det er likevel verdt å stille spørsmål til om dette viser det rette bildet, eller om en har en underrapportering fordi ikke alle kjenner godt nok til systemet. Det kommer også fram at informantene, med unntak av de fire rektorene og en ansatt på en av skolene med mange innrapporterte avvik, har inntrykk av at bruken av rapporteringssystemet er for lite utbredt på grunn av at det tar for lang tid å bruke det. Det er også for mange valg i systemet, noe som skaper usikkerhet og irritasjon, hevder de. Også dette kan være et viktig funn dersom en skal sette inn noen tiltak for å oppnå en mer ensartet og reell rapportering.

Muligheten for å rapportere avvik i et rapporteringssystem slik det her snakkes om, kan også ses på som en mulighet for den ansatte til medvirkning. Dette forutsatt at rapporteringssystemet blir brukt etter sin hensikt. Som nevnt over, vil dette innebære å evaluere avviket for å finne årsaken, samt å sette i gang tiltak for å redusere, fjerne eller forhindre nye avvik. De ansatte er da med på å påvirke de beslutningene som tas videre i saken, noe Hals m.fl. (2011) trekker fram når de snakker om medvirkning som det å involvere de ansatte i beslutninger, og at dette skaper et eierforhold til resultatet. Å være med å påvirke beslutninger vil også, som Kaufmann og Kaufmann (2009) sier, være med på å skape tilfredsstillelse hos den enkelte, og dermed skape ytterligere motivasjon til å delta. Dette er tema som også blir tatt opp senere i kapitlet.

5.1.3 Andre måter å rapportere på

Det kommer fram av resultatene at alle skolene har flere måter å ta opp det de oppfatter som avvik. Det vanligste for de ansatte er å ta avviket direkte med ledelsen. Forholdet blir enten «behandlet» der og da, eller det tas opp av rektor eller verneombud på ukentlige personalmøtet og/eller trinn-/avdelingsmøter. Dette siste gjelder i stor grad de forhold som blir vurdert til å gjelde flere, eller som går igjen gang etter gang. De to skolene med få innrapporterte avvik har i tillegg til andre møter, også morgenmøter hver dag med alle ansatte. På disse møtene blir forhold som de karakteriserer som «småting» og «vaktmesterting» tatt opp. Vi ser her en forskjell på måten å drive et mer eller mindre systematisk forbedringsarbeid i tråd med Internkontrollforskriftens intensjoner (Internkontrollforskriften § 5-7). Skolene med få innrapporterte avvik gjør dette på en måte som kanskje oppfyller kravet til systematisk arbeid, men om de oppfyller kravet til å ha et system som er dokumentert skriftlig på dette området, kan det stilles spørsmål til. De andre to skolene ser ut til å bruke avviksrapporteringssystemet også som et systematisk dokumentasjonssystem i større grad, og begrenser seg ikke til bruk hovedsakelig på utagerende elevatferd. Det sier imidlertid ikke noe om hva en oppnår i forbedringsarbeidet, men risikoen for at noe kan bli utelatt kan tenkes å være større når en ikke har skriftlig dokumentasjon. Det vil også være vanskeligere å se tilbake på hvordan avviket ble behandlet, hvilke tiltak som ble satt i gang og effekten av disse i etterkant. Karlsen (2007) trekker fram viktigheten av å oppfylle kravene i Internkontrollforskriftens § 5-7 om å ha skriftlige rutiner på hvordan virksomheten skal avdekke og rette opp feil og mangler, for å kunne lære av feilene. Han trekker også fram viktigheten av å rette opp feilene der de oppstår for å unngå nye feil på samme sted, noe som det kan tenkes at de to førstnevnte skolene oppnår i større grad enn de sistnevnte. Feil og mangler blir tatt opp umiddelbart, og forhåpentligvis også rettet opp i så raskt som mulig. Dette forutsetter selvsagt at noen tar ansvar og gjør forbedringsjobben.

En utstrakt bruk av «uformell» avviksrapportering direkte til ledelsen krever naturlig nok at de ansatte er komfortable med å si i fra på denne måten, og at de anser dette som mer hensiktsmessig enn å rapportere skriftlig i det elektroniske rapporteringssystemet. Alle informantene er enige i at det å si i fra direkte til ledelsen ofte gjøres for å få gjort noe med et utilfredsstillende forhold raskt. De vil si i fra direkte der og da til den som har det overordnede ansvaret for å få rettet opp i forholdet. Vi er her inne på forhold som må ligge til rette i organisasjonen for at en slik direkte dialog med ledelsen skal kunne finne sted. Disse temaene vil bli drøftet mer inngående senere i forbindelse med neste forskningsspørsmål, men det kan nevnes kort her at ansattes medvirkningsrett og plikt, tillit og motivasjon er sentrale faktorer for å kunne ha en rapporteringspraksis som denne det her er snakk om. Med disse forutsetningene kommer da også spørsmålet om disse faktorene virkelig er til stede, og faren for å overse at kanskje noen få ikke er enige, men ikke våger å si i fra om dette.

Med bakgrunn i betraktningene over, kan det se ut som en kan identifisere noen forhold som kan være med på å forklare den ulike praksisen en ser i bruken av det elektroniske avviksrapporteringssystemet i Sola kommune. En ser en forskjell på skolene med få og mange innrapporterte avvik når det gjelder hvilke forhold som rapporteres inn, og bruken av systemet som et verktøy både til systematisk oppfølging og dokumentasjon. Det kan også se ut til at opplæringen av de ansatte og holdningen til selve avviksbegrepet kan være faktorer som er av betydning.

Oppgaven har i dette underkapittelet stilt spørsmål til om Internkontrollforskriftens bestemmelser om systematisk oppfølging og dokumentasjon er oppfylt på skolene med få innrapporterte avvik, om lederansvar i opplæring, om fokus på avvik er positivt eller negativt, og om forutsetninger for å kunne bruke andre rapporteringsmåter enn den elektroniske rapporteringen.

5.2 Forskningsspørsmål 2:

Gjenspeiler leders holdning og praksis ulikhetene i bruken av avviksrapporteringssystemet i Sola kommune?

Dette forskningsspørsmålet er stilt med utgangspunkt i Jakobsen og Thorsvik (2007) sin definisjon av ledelse som «*en spesiell type atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*» Jakobsen og Thorsvik (2007:381). De samme forfatterne oppsummerer også ledelsesbegrepet til å være en samhandling mellom mennesker for å påvirke i en viss retning. Kan det da være slik at den ulike praksisen en ser i bruken av det elektroniske avviksrapporteringssystemet i Sola kommune samsvarer med en viss måte å lede på?

5.2.1 Leders avviksbehandling og ansattes syn på leders rolle

Alle rektorene sier at de behandler de innrapporterte avvikene jevnlig og systematisk, og at de følger avviket opp så snart de har anledning. Resultatene viser imidlertid at det er ulike oppfølgingsmåter i de skolene med få innrapporterte avvik og de med et høyere antall. Det viser seg også at rektor på den ene av skolene med få avvik vektlegger sterkt at skolen fokuserer på positive forhold og viktigheten av å framheve disse.

Internkontrollforskriftens krav til en dokumentert systematisk oppfølging av feil og mangler, ser ut fra spørsmålet om leders praksis i avviksbehandlingen, ut til å være oppfylt. Når en derimot ser dette i sammenheng med andre spørsmål om avviksbehandling generelt, ser en som nevnt tidligere at kravene til dokumentasjon først og fremst oppfylles ved avvik som gjelder utagerende elevatferd. Spesielt gjelder dette de skolene med få innrapporterte avvik. Det ser også ut til å være flere årsaker

til at det er så ulik oppfatning av hva som skal rapporteres i systemet, men rektorenes uttalelser om, og oppfattelse av hva som bør rapporteres inn, kan se ut til å ha betydning. Rektorene på begge skolene med få innrapporterte avvik understreker tydelig at «*her ordner vi opp selv*» og «*her henger vi oss ikke opp i småting*», og sier videre at de ansatte ikke bør bruke tiden på rapportering av avvik dersom forholdet kan ordnes opp i der og da. Denne holdningen finner en også igjen i større grad hos de ansatte på i alle fall den ene av skolene med få innrapporterte avvik. Spørsmålet er da kan stille seg er om dette er godt nok. Er det slik at en virksomhet kan velge å ha det på sin måte? Kan den definere i hvor stor grad den vil følge de rapporteringssystemene overordnet ledelse har innført? Er det kanskje på tide å endre kurs og følge de retningslinjer kommunen har gitt på dette området? Eller er utfordringen at det mangler klare retningslinjer for hvordan systemet skal brukes, det vil i praksis si hva som skal rapporteres i det?

Et av spørsmålene under temaet om leders avviksbehandling, gikk på oppfølgingen av avvikene. Her ser det ut til at ledelsen på alle skolene tar det ansvaret Karlsen (2007) trekker fram når han sier at arbeidsgiver har en kontinuerlig handlingsplikt i internkontrollarbeidet i virksomheten, og at de også oppfyller Arbeidsmiljølovens krav om at arbeidet med helse- miljø- og sikkerhetsspørsmål skal være et samarbeid mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Alle rektorer tar jevnlig aktuelle avvik opp i møter med de ansatte, men de gjør det som nevnt tidligere på forskjellige måter. Alle behandler også eventuelt innkomne avvik i virksomhetens kvalitetsteam, noe som er i tråd med Sola kommunes krav til kvalitetsarbeidet i de enkelte virksomhetene (Sola kommune 2014 URL3). Hvilken rutine som totalt sett er mest hensiktsmessig, kan ikke denne studien si noe om. Uansett tilnæringsmåte ser det ut til at ledelsen viser at de tar sitt ansvar og samtidig involverer de ansatte i beslutningene. Det viser en handlekraftig ledelse som kan stoles på, og som har forstått hva som motiverer den enkelte ansatte til å si i fra. «*Det er slik vi gjør det her hos oss*» sier den ene rektoren. Det er naturlig å tenke seg at dette påvirker de ansatte dersom ledelsen samtidig viser handlekraft, samarbeidsevne og evne til å få gjennomført forbedringer. Det ble i teorikapitlet tatt opp leders betydning for den kulturen som avspeiler seg i en organisasjon. Det ble tatt utgangspunkt i Schein (1985) sin definisjon av begrepet organisasjonskultur:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1985:9).

Og videre i Deal og Kennedy (1982) sin enkle definisjon: «*Måten vi gjør tingene på her hos oss*» (Deal og Kennedy sitert i Bang (1995:21).

Bolmann og Deal (2005) peker imidlertid på at det er delte meninger om i hvor stor grad ledelsen påvirker organisasjonen, men ut fra informantenes svar i denne studien ser det ut til at det er en sammenheng mellom ledelsens syn på avvik og avviksrapportering, og oppfatningen til de ansatte om hvordan det er tingene skal gjøres innad i organisasjonen. Studien viser at skolene ikke er enige seg i mellom om hva som skal rapporteres inn i avviksrapporteringssystemet, men innad på hver skole er informantene atskillig mer samstemte om dette. Som nevnt i kapittel 3, trekker Jacobsen og Thorsvik (2007) fram at en viktig del av en leders rolle er å synliggjøre organisasjonens verdier og formål, og dermed skape en sosial identitet for medlemmene, og med det gjøre organisasjonskulturen sterkere. De stiller likevel spørsmål til om denne identiteten kan styres, eller om den vokser fram av seg selv. De setter videre opp fem aktuelle måter for leder å påvirke kulturen, hvor den femte om sosialisering synes å være den mest aktuelle akkurat her. Likevel vil det være naturlig å stille spørsmål til hvor stor leders påvirkning er i denne sammenheng, og om hvilke faktorer som påvirker hvem.

5.2.2 Forutsetninger for å kunne si i fra

Dette temaet ble tatt opp for å avklare hvilke grunnleggende forhold eller verdier informantene mener må være tilstede for at ansatte skal kunne si i fra om noe som ikke er som det burde være. Dette ut fra en antakelse om at ledelsesmåte påvirker en del grunnleggende verdier i organisasjonskulturen.

Alle informantene er samstemte om at åpenhet, takhøyde, raushet og tillit er verdier som må være tilstede for at de ansatte skal være trygge nok til å si i fra om feil og mangler. Både Arbeidsmiljølovens § 2-3 og Internkontrollforskriften § 4, 2.ledd, setter som nevnt krav til at medarbeiderne skal medvirke i det systematiske arbeidet med internkontrollen i en organisasjon. Medvirkning er som nevnt tidligere, i følge Karlsen (2007,) både en grunnleggende forutsetning og en demokratisk rettighet i det norske arbeidslivet, og således en viktig faktor å sikre gode forutsetninger for. Medvirkning ved å rapportere inn avvik, kan også betraktes som en måte å utøve det lekmansskjønnet som Arbeidsmiljøloven bygger på, ved at de som er nærmest problemet er med på å bidra til å løse det. Et annet viktig forhold som Hals m.fl. (2011) er inne på, er at medvirkning og involvering av de ansatte, skaper et eierforhold til utfordringen, noe de mener er avgjørende for å få et effektivt resultat.

En av faktorene som nevnes av samtlige informanter, er at tillit mellom ledelsen og de ansatte er en forutsetning for å medvirke. Med dette sier de at de mener det å kunne si i fra om ting uten at dette har noen negative konsekvenser for den som sier i fra. Litteraturen omtaler tillit som en form for relasjon og trygghet i det å kunne stole på andre. Som omtalt i teorikapittelet trekker både Jacobsen

og Thorsvik (2007) og Lindøe (2003) fram at tillit er en avgjørende faktor når en snakker om medvirkning, og at det tar lang tid å bygge denne opp, men at den kan brytes på et øyeblikk. Lindøe (2003) trekker også fram åpenhet og toleranse som en nødvendighet for å ha tillit, og han peker på at aktørenes oppførsel, språk og hvordan de framfører sitt budskap er avgjørende for om tillit oppnås. Jakobsen og Thorsvik (2007) mener også at å skape tilhørighet og fellesskap er en viktig faktor for å bygge tillit i en organisasjon. Ulike varianter av den ene rektorens uttalelse «*Det er slik vi gjør det her hos oss*» blir nevnt av flere av informantene. Flere viser også til medarbeiderundersøkelser der resultatene viser stor grad av trivsel. Begge disse forholdene kan vitne om stor grad av tillit på alle skolene.

5.2.3 Bruk av avvik i kvalitets- og forbedringsarbeidet

Hensikten med å ta opp dette temaet, var å få informasjon om de ansattes bruk av avviksrapporteringssystemet er avhengig av den videre behandlingen av avviket. Hva blir rapporteringen brukt til, har det noen hensikt å rapportere om det en oppfatter som avvik? Er systemet egnet som et utgangspunkt for kvalitets- og forbedringsarbeid?

Alle informantene sier at det nytter å rapportere om avvik, og at de ser resultater av dette. Best effekt mener de det har innad på egen skole, i mindre grad oppover i systemet. Motivasjonen for å rapportere ser altså i denne studien ut til å være at rapporteringen resulterer i en endring. Grønhaug og Hansen (2000) trekker imidlertid fram at undersøkelser viser at selve følelsen av det å være involvert i noe, føle seg verdsatt og ha innflytelse, for mange er like viktig som å se resultater.

I Sola kommunes avviksrapporteringssystem ligger det en mulighet for den som rapporterer avviket til selv å foreslå hvilke tiltak som bør settes i gang for å rette opp i forholdet som er innrapportert. Dette gir en mulighet for alle til å være med å påvirke, og vil trolig være en stor motivasjonsfaktor for mange. Jacobsen og Thorsvik (2007) knytter begrepet motivasjon til en indre psykologisk drivkraft som skaper handling. De sier videre at motivasjonen er avhengig av både individuelle behov og trekk ved de omgivelsene den enkelte er en del av. Med utgangspunkt i denne tankegangen kan en tenke seg at den enkelte ansattes avviksrapportering gjenspeiler både de feil og mangler som mange i virksomheten kan reagere på, men også forhold som gjenspeiler den enkeltes interesser og fokusområder. En ser da at det kan være forskjellige faktorer som påvirker den enkeltes motivasjon. Litteraturen omtaler mange teorier om motivasjon, behovsteorien og forventningsteorien er nevnt i kapittel 3 som aktuelle i forbindelse med denne studien. Behovsteoriens hovedbudskap er at mennesker blir motivert og handler ut fra en mulighet til å tilfredsstille sine egne behov. Hvilke behov dette er, vil være individuelt, noe som kan styrke tanken om at de ansatte kan handle både til det beste for organisasjonen og egne behov når de sier fra om noe som er utilfredsstillende, alt etter

hvordan disse stemmer over ens. Jacobsen og Thorsvik (2007) trekker også fram forventningsteorien som en sentral motivasjonsteori. Hovedbudskapet i denne teorien er at det ikke er behovene som styrer motivasjonen, men heller en forventning om å oppnå noe en verdsetter høyt. Om dette er aktuelt som styrende for motivasjonen til å rapportere om avvik i det daglige, kan det vel stilles spørsmål til. Det kan kanskje likevel trekkes en parallell til noe som seks av informantene av informantene trakk fram som en skuffelse da det elektroniske avviksrapporteringsystemet ble innført. Mange ansatte trodde ved innføringen at det å ta seg tid og bruke flid på å skrive utførlige avvik med gode forslag til tiltak, ville føre til at overordnet ledelse tok tak i dette og satte inn ressurser og kompetanseheving der det var behov for dette. Det vil si at det var en forventning om at innrapportering av avvik resulterte i faglig påfyll og ekstra ressurser. Skuffelsen var stor da dette ikke stemte, og ingen av informantene la skjul på at dette førte til en temmelig raskt dalende motivasjon for å bruke tid på avviksrapportering. Resultatene fra intervjuene viser imidlertid at alle rektorene, med unntak av rektoren på en av skolene med lav avviksrapportering, nå i ettertid fortsatt ser et potensiale i systemet for at overordnet ledelse skal bruke statistikken over hvilke typer avvik som blir rapportert, til å stake ut felles satsingsområder for skolene i Sola kommune. De mener også at dette til en viss grad kan være gjort det siste året ved at de to felles satsingsområdet klasseledelse og vurdering for læring er identifisert og startet opp.

Er det da slik at informantene ser avviksrapporteringsystemet som noe som er egnet i kvalitets- og forbedringsarbeid? Resultatkapittelet viser at det gjør de. Ut fra de resultatene studien viser på tidligere spørsmål, er det naturlig nok skolene med et høyt antall innrapporterte avvik som er mest positive til dette. De ser det som et godt verktøy til systematisk oppfølging der en blant annet kan identifisere utfordringsområder og sette inn tiltak. Bruken av systemet som egnet til dokumentasjon, er alle informantene enige i. Flere mener riktignok at systemet har et forbedringspotensiale, og kan gjøres enklere med færre valgmuligheter og bedre søkemuligheter. Dette er momenter det er viktig å merke seg, og som kan være en medvirkende årsak til ulik bruk.

Det kan med utgangspunkt i drøftingen over se ut til at leders holdninger og praksis er med på påvirke bruken av det elektroniske avviksrapporteringsystemet i Sola kommune. Det er en tydelig forskjell i leders holdning til hva en skal bruke avviksrapporteringsystemet til mellom skolene med få og de med mange innrapporterte avvik. Alle informantene mener at avvik generelt blir fulgt godt opp av ledelsen, men det er ulike måter å gjøre dette på, noe som også viser en forskjell mellom skolene med få og mange innrapporterte avvik. Skoler med få innrapporterte avvik bruker andre kanaler til å ta opp avvikene med de ansatte, og bruker avvikssystemet nesten utelukkende til dokumentasjon av utagering hos elever. Skolene med mange innrapporterte avvik bruker systemet i større grad i sitt systematiske arbeid med internkontroll også på andre områder. Spørsmålet er da kan stille seg er

om det å bruke systemet slik skolene med få innrapporterte avvik gjør, er godt nok i følge gjeldende lovkrav og Sola kommunes egne krav til kvalitetsarbeid.

5.3 Forskningsspørsmål 3:

Hvilke muligheter ser leder i å bruke avviksrapporteringssystemet som et utgangspunkt for kvalitets- og forbedringsarbeidet i organisasjonen?

Dette spørsmålet er stilt med en antakelse om at den ulike avviksrapporteringen kan ha en sammenheng med hvilke muligheter leder ser i bruken av systemet, og at dette gjenspeiler seg i organisasjonens bruk av det. Spørsmålene blir da om avviksrapporteringssystemet er egnet som et utgangspunkt for kontinuerlig forbedring? Og eventuelt hvordan?

5.3.1 Lærende organisasjoner

Sola kommune har innført et avviksrapporteringssystem som, slik det er diskutert tidligere i kapitlet, gir muligheter for den enkelte ansatte til medvirkning både ved å rapportere inn avviket, men også til å foreslå tiltak til forbedring. Dette ser ut til å være i tråd med Sola kommunes intensjon om å være en lærende organisasjon (Sola kommune 2014 URL2), noe som gjør at begrepet er relevant å ta opp i denne studien. Kommunen legger i Arbeidsgiverpolitisk plan for 2013-2016 vekt på å være en lærende organisasjon, noe som blir karakterisert som å være «*en organisasjon som har en kultur som fremmer gode forslag og en struktur som håndterer disse rutinemessig*» (Sola kommune 2014 URL2). Spørsmålene som i denne forbindelse er stilt til informantene, er om hva de legger i begrepet en lærende organisasjon, og om deres arbeidsplass og Sola kommune lever opp til intensjonene om å være dette.

Fra resultatkapitlet ser en at alle informantene har en noenlunde lik forståelse av selve begrepet lærende organisasjon. Samarbeid, lære av andre og av egne feil, evaluere og bevege seg videre med ny kunnskap på en ny måte, er begreper som de fleste er inne på når dette temaet tas opp.

Det vises i teorikapitlet til at det er mange teorier om og definisjoner av begrepet lærende organisasjon, og at de fleste er innoft temaene som informantene nevner. Både Jacobsen og Thorsvik (2007) og Lindøe (2003) trekker fram at kunnskap og atferdsendring er sentrale begreper i læring, mens Irgens (2011) derimot mener at læring ikke nødvendigvis fører til en atferdsendring, men at en får god nok kunnskap til å kunne ta et valg ut fra ulike alternativer.

Det er i denne studien tatt utgangspunkt i Kompetanseberetningen for Norge (2005) på begrepet:

en organisasjon som utvikler, forvalter og tar i bruk sine kunnskapsressurser slik at virksomheten totalt sett blir i stand til å mestre daglige utfordringer og etablere ny praksis når det er nødvendig (Kompetanseberetningen sitert i Skalde 2005:9).

Denne definisjonen legger både et fokus på faglig utvikling, men også på å bruke de ressursene en har til å gjøre hverdagen best mulig, noe som også innebærer å endre kurs dersom dette viser seg nødvendig. Dette er en forutsetning for å drive et kvalitets- og forbedringsarbeid slik Internkontrollforskriftens krav om systematikk og kontinuitet forutsetter. Kontinuitetsprinsippet blir også understreket i Helse- og sosialdirektoratets uttalelser, som trekker fram at kvalitetsarbeid skal være en integrert del av de daglige oppgavene i en organisasjon, og ikke komme i tillegg (Helse- og sosialdirektoratet 2005). Et godt fungerende system for avviksrapportering slik det en har i Sola kommune kan være et bidrag til dette. Dette under forutsetning at det blir brukt etter intensjonene.

Informantenes oppfatning av betydningen av begrepet en lærende organisasjon, stemmer også godt overens med Senges (1999) syn som det ofte refereres til i litteraturen. Han peker på fem faktorer (dimensjoner) som kjennetegner en lærende organisasjon: individuelle ferdigheter, felles visjoner, læring sammen med andre og en sammenbindende faktor som går på system- og helhetstenkning. Han fokuserer på at læring i en organisasjon er en systematisk helhetstenkning, og at det er det kollektive bidraget fra medlemmene som skaper læring (Senges 1999). Det ser ut til at informantens mening om deler av Sola kommune, da spesielt skolesektoren som en organisasjon, blir stående i kontrast til Senges (1999) syn på en lærende organisasjon. Informantene uttrykker at de mener at deres egen skole i stor grad er en lærende organisasjon, men at Sola kommune ikke nødvendigvis er dette i den grad de skulle ønske. Spesielt mener de at skolesektoren i sin helhet bør fokusere i mye større grad på helhetstanken og det kollektive bidraget som kan skapes i fellesskap. Rektorene sier at de har en del samarbeid med de andre skolene på ledernivå, men alle de andre informantene uttrykker et ønske om mer samarbeid med andre skoler. De mener at de kan lære mer av hverandre, og at skolesektoren i for liten grad har felles strategier, til tross for at de ofte har de samme utfordringene. Riktig nok har det vært en del felles satsingsområder for hele skolesektoren de siste årene, men alle informantene, med unntak av en rektor, mener at samarbeid på tvers av skolene er en mangelvare, og at dette bør bedres.

Alle informantene mener at Sola kommune er en lærende organisasjon. Det er likevel verdt å merke seg at fire av informantene mener at kommunen har en tendens til å introdusere nye tiltak litt for raskt, og uten god nok evaluering av de satsingsområdene som allerede er i gang. Faren er da i følge Lindøe (2003) stor for at en ikke lærer av den erfaringen en gjør seg, og dermed ikke får til den endringen i organisasjonen en er ute etter. Lindøe (2003) mener at erfaringslæring har en sentral rolle i alle endringsprosesser, og illustrerer dette med læringssirkelen som er vist i kapittel 3. Denne

illustrerer viktigheten av å reflektere over den praksisen har og de erfaringer en gjør seg før en går videre med nye korrigerende tiltak.

5.3.2 Leders bruk av avviksrapporteringssystemet i kvalitets- og forbedringsarbeidet

Alle de fire rektorene som deltok i studien ble spurt spesielt om hvilke muligheter de selv ser for bruken av avviksrapporteringssystemet i kvalitets- og forbedringsarbeidet, og i hvilken grad de eventuelt benyttet disse mulighetene pr. i dag. Alle svarte at de brukte avvik aktivt i sitt kvalitets- og forbedringsarbeid, men kun de to rektorene på skolene med høyest avviksrapportering benyttet det elektroniske systemet aktivt pr. i dag til dette formålet. Den tredje rektoren hadde imidlertid den senere tid sett økende nytte av det, og så for seg at han kom til å bruke det oftere og mer systematisk framover. Alle skolene bruker avviksrapporteringssystemet til dokumentasjon av forhold som har med elevatferd å gjøre, og Opplæringslovens krav til dokumentasjon på dette området må derfor trolig kunne sies å være ivaretatt. De to skolene som har et høyt antall innrapporterte avvik, bruker i tillegg systemet i sitt systematiske arbeid med internkontroll, og dermed også som et bidrag til å oppfylle Internkontrollforskriftens bestemmelser både om systematikk og dokumentasjon. Ledelsen på begge de sistnevnte skolene mener at systemet er et godt og egnet verktøy i kvalitets- og forbedringsarbeidet, da spesielt til å forbedre rutiner og identifisere utfordrings- og fokusområder som skolen kan arbeide videre med. Ledelsen på de andre to skolene så mindre nytte av det, og spesielt på den ene skolen så en ingen hensikt med å ta det ytterligere i bruk med det første. Et naturlig spørsmål å stille kan da være hvorfor ikke alle bruker systemet når noen mener at det er velegnet? Og kan en velge å bruke systemet?

Det er over referert til at kvalitets- og forbedringsarbeid må betraktes som en systematisk og kontinuerlig prosess, og at Sola kommune mener at hensikten med kvalitetsarbeidet sitt er å sikre at det kommunen gjør er veloverveid, og at det følger samfunnets lover og regler (Sola kommune 2014 URL3). Dette innebærer også å korrigere kursen når en ser at dette trengs. En systematisk behandling av innrapporterte avvik kan være en del av dette arbeidet. Intensjonen med et slikt system samsvarer med det Koren og Lindø (2013) fokuserer på når de snakker om fire prosesser som må være til stede for at kvalitetsarbeidet i en organisasjon skal gi positive resultater:

1. Identifisere en uønsket situasjon
2. Finne tiltak som fører en fra uønsket til ønsket situasjon
3. Implementering av tiltak i organisasjonen
4. Evaluering av om en har oppnådd forbedring

Rutinene for avviksbehandling i Sola kommune ser delvis ut til å ivareta disse momentene dersom de følges, og vil samtidig være et bidrag til å tilfredsstille Internkontrollforskriftens krav om systematisk og dokumentert oppfølging av utilfredsstillende forhold i virksomheten. Systemet ivaretar imidlertid ikke automatisk evalueringsarbeidet som Koren og Lindøe (2013) setter opp i punkt 4. Leder avslutter (lukker) avviksbehandlingen når tiltakene er satt i gang. Dette er en svakhet som en må merke seg, og lage rutiner for å ivareta.

Internkontrollforskriften § 4 fastslår også at ledelsen i alle virksomheter som omfattes av forskriften, skal innføre og utøve internkontroll, og at dette skal gjøres i samarbeid med de ansatte og deres representanter (tillitsvalgte og verneombud). Også på dette området vil et avvikssystem slik vi her snakker om, være et bidrag i riktig retning. Alle ansatte skal ha kjennskap til det, alle kan foreslå tiltak til forbedringer, og alle innrapporterte avvik skal behandles av leder og eventuelt tas opp i organisasjonen. Dette samarbeidet kan selvsagt også ivaretas på andre måter, for eksempel slik to av skolene gjør det, med å ta avvik opp på daglige møter. Dokumentasjonskravet vil imidlertid ikke være oppfylt på denne måten. Spesielt den ene skolen mente likevel at rutinene var gode nok uten dette.

Ut fra det som er tatt opp i dette underkapittelet viser undersøkelsen at avviksrapporteringssystemet blir brukt ulikt i kvalitets- og forbedringsarbeidet i Sola kommune pr. i dag. På skolene med få innrapporterte avvik blir systemet pr. i dag så å si kun brukt i arbeidet med oppfølging og dokumentasjon av forhold som har med elevatferd å gjøre. Spesielt den ene av disse skolene ser heller ikke nytten av det til andre formål pr. i dag. De andre skolene bruker det mer aktivt og ser større nytte av det. På disse skolene blir systemet brukt i det systematiske internkontrollarbeidet både som en systematisk oppfølging og som dokumentasjon, også i andre saker enn de som omhandler elevatferd.

5.4 Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål?

På bakgrunn av drøftingen av informasjonen i denne studien ser svaret på problemstillingen ut til å være JA. Alle de tre forskningsspørsmålene sannsynliggjør at bruken av avviksrapporteringssystemet i Kvalitetsloven i Sola kommune er et tema leder bør ha interesse av, som de mest sannsynlig også påvirker gjennom sin lederrolle, og som i stor grad ligger innenfor deres lederansvar. Dette underbygges av følgende oppsummering:

Forskningsspørsmål 1:

En ser en tydelig forskjell på skolene med høyt og lavt antall innrapporterte avvik når det gjelder «definisjonen» på hva som skal rapporteres inn i systemet. Skolene med få avvik er enige om å

rapportere inn forhold som har med elevatferd og større byggetekniske ting, men er mer restriktive med forhold som de ser på som «småting» eller «vaktmesterting». Ledelsen på de andre skolene derimot, oppmuntrer til å rapportere «det meste».

Det er også en forskjell på skolene med få og mange innrapporterte avvik på hvordan avvikene blir tatt opp med de ansatte. Skolene med få avvik har daglige morgenmøter, ledet av rektor, hvor blant annet mindre avvik og «vaktmesterting» blir tatt opp.

Det kan også synes som om i alle fall en av skolene med få avvik har en utfordring i forhold til at opplæringen i bruken av systemet ikke er god nok.

Forskningsspørsmål 2:

Rektors holdning til hva som bør rapporteres inn i avviksrapporteringssystemer er forskjellig i skolene med høye og lave rapporteringstall.

Holdningen om at «*her ordner vi opp selv*» og «*her fokuserer vi på det positive*» ser ut til å være sterkere hos begge rektorene ved skolene med få innrapporterte avvik.

Det ser også ut til at organisasjonskulturen har betydning for frimodigheten til å melde avvik, men studien kan ikke si noe om ulikheter på skolene på dette området.

Forskningsspørsmål 3:

Innsamlede data fra undersøkelsen viser at avviksrapporteringssystemet i Kvalitetslosen blir brukt ulikt i kvalitets- og forbedringsarbeidet i skolene. Begge skolene med høyest antall innrapporterte avvik, ser ut til å bruke systemet aktivt i sitt internkontrollarbeid, både til systematisk oppfølging og til dokumentering av mange forskjellige typer saker. De andre to skolene bruker systemet i stor grad til oppfølging og dokumentasjon i saker som omhandler elevatferd.

Ledelsen på skolene med høyest antall rapporterte avvik ser naturlig nok også mer nytte og muligheter til å bruke det aktivt i kvalitets- og forbedringsarbeidet enn de andre skolene. Spesielt mener de det er egnet til å identifisere rutiner som må forbedres og utfordrings- og fokusområder. Flere av informantene ser også et potensiale i, og savner at den overordnede ledelsen bruker systemet mer aktivt i sitt kvalitets- og forbedringsarbeid enn pr. i dag.

6. Konklusjon

6.1 Oppsummering

Hensikten med denne studien har vært å se på om den ulike praksisen i bruken av Sola kommunes avviksrapporteringsystem er et lederspørsmål, det vil si om problemstillingen ligger innenfor leders ansvarsområde, samt om systemet er egnet som et verktøy i kvalitets- og forbedringsarbeid.

Sola kommune er forskers egen arbeidsplass, og skolesektoren ble valgt ut som studieobjekt, delvis fordi forsker ønsket å gjøre studien i en annen sektor enn sin egen, og delvis fordi statistikk viste at det i denne sektoren var store forskjeller på antall innrapporterte avvik skolene imellom. Fire skoler ble valgt ut, to med relativt få innrapporterte avvik, og to med et forholdsvis høyt antall.

Konklusjonen fra undersøkelsen viser at den ulike avviksrapporteringen ser ut til å være et område som lederne bør fatte interesse for, som de mest sannsynlig påvirker gjennom utøvelsen av sin ledelse, og som ligger innenfor deres lederansvar.

Resultatene viser mange felles trekk på alle skolene, men også en del forhold som det ser ut til at er felles henholdsvis for de to skolene med få innrapporterte avvik og for de med et høyere antall innrapporterte avvik. De viktigste funnene kan oppsummeres slik:

Fokusområde/Skole	1 og 2 (få innrapporterte avvik)	3 og 4 (mange innrapporterte avvik)
Hva skal rapporteres inn?	Utagerende elevatferd og større byggetekniske mangler	Som 1, men i tillegg også mindre «dagligdagse» forhold
Hvordan tas avvikene opp med de ansatte?	Daglige morgenmøter + personalmøter/trinnmøter	Personalmøter/trinnmøter
Opplæring i avvikssystemet	Skole 1: ikke er god nok Skole 2: God	God
Holdning til avviksbegrepet	Skole1: Litt negativt ladet, fokuserer heller på muligheter Skole 2: Positivt – mulighet til	Positivt - mulighet til forbedring

	forbedring	
Grunnleggende verdier for medvirkning	Åpenhet, raushet, stor takhøyde og tillit	Åpenhet, raushet, stor takhøyde og tillit
Potensiale for bruk av avvikssystemet i kvalitets- og forbedringsarbeid	<ul style="list-style-type: none"> - Liten bruk i egen virksomhet utenom dokumentasjon og oppfølging av elevatferd - En av skolene ser et potensiale i bruk for overordnet ledelse til identifisering av utfordrings- og fokusområder 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiv bruk i internkontrollarbeidet innad i virksomheten, spesielt til rutineforbedring, identifisering av utfordrings- og fokusområder - Ser et potensiale i bruk for overordnet ledelse til identifisering av utfordrings- og fokusområder

6.2 Begrensninger

Studien er liten, og utvalget av informanter er ikke representativt for en større gruppe. Målet med studien har derfor ikke vært å generalisere, men heller å finne noen fellesnevner som kan være med å dra i en retning av en forklaring på hvorfor en ser en så ulik praksis i avviksrapporteringen. Det er også et ønske å kunne identifisere noen utfordringsområder som kommunen kan ta med seg videre i sitt arbeide med kvalitets- og forbedringsarbeid.

6.3 Forslag til utfordringsområder å arbeide videre med

Dersom et mål er å kunne bruke kommunens statistikk over avviksrapportering til noe konstruktivt, må en ha en adskillig klarere definisjon over hva som skal innrapporteres som et avvik. Slik det er i dag er det umulig å gjøre noen reelle sammenlikninger på bakgrunn av den statistikken som foreligger, selv ikke innenfor i utgangspunktet sammenlignbare virksomheter. Det neste steget må være å få alle ledere til å forstå at systemet er til for å brukes, at dette ligger i lederansvaret, og at det kan være et effektivt verktøy i kvalitets- og forbedringsarbeidet. Det anbefales også å se på forenklingsmuligheter i selve systemet, spesielt i antallet valgmuligheter en må gjennom når en skal rapportere inn et avvik. At alle ansatte får god nok opplæring i systemet er også en selvfølge. Som en

siste anbefaling vil jeg trekke fram at synlige grep fra overordnet ledelse, på bakgrunn av avviksstatistikken, på sikt vil være en motivasjon for ansatte til å bruke systemet mer aktivt.

6.4 Videre forskning

Denne studien har belyst en del forhold rundt temaet avviksrapportering og kvalitets- og forbedringsarbeid, og kommet med noen anbefalinger til videre arbeid i Sola kommune. Det er likevel behov for en nærmere utdypning på dette området, både med hensyn til en avklaring på avviksbegrepet, men også for å gi anbefalinger og synliggjøre hvordan et avviksrapporteringssystem kan nyttes på best mulig måte i en organisasjons kvalitets- og forbedringsarbeid. Det kan også være interessant å se på balansegangen mellom å ha fokus på avvik og ha fokus på gode erfaringer i kvalitets- og forbedringsarbeidet i en organisasjon.

7. Referanseliste

Litteratur

- Aase, T.H. og Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: Kvalitativt orientert metode*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Argyris, C. og Schön, D. (1978). *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Aune, A. (2000). *Kvalitet og kvalitetsarbeid: et tilbakeblikk på de siste 100 år*. Institutt for produksjons- og kvalitetsteknikk, NTNU, Trondheim.
- Bang, Henning (1995), *Organisasjonskultur*. Tano AS, Oslo.
- Berg, M., Martinsen, Ø. og Thompson, G. (1998). *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Universitetsforlaget AS, Oslo.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Polity Press, Cambridge.
- Bolmann, L.G. og Deal, T.E. (2005). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Brøgger, B. (2007). *Å tjene på samarbeid. Medvirkning. Partssamarbeid. Bedriftsutvikling*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S.J. og Vanebo, J.O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Cole, R. (1993). *The Leadership, organization Development and Co-determination Programme and its Evaluation: a Comparative Perspective*. I Naschold m.fl.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.
- Deal, T.E. og Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading MA
- Grønhaug K. og Hansen, K. (2001). *Medvirkning, læring og konkurransevne*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Hals, A.H., Trydal, I. og Aase, A. (2011). *Å lede mennesker. Verdier, veivalg og virkemidler*. Portal forlag, Kristiansand.
- Helse- og sosialdirektoratet (2005). *– og bedre skal det bli!: Nasjonal strategi for kvalitetsforbedring i sosial- og helsetjenesten*. Helse- og sosialdirektoratet, Oslo.
- Irgens, E. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner. Ledelse og utvikling i et arbeidsliv i endring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget Norwegian Academic Press, Kristiansand S.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Karlsen, J.E. (2007). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A.(2009.) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Klev, R. og Levin, M.(2009). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Koren, P.C. og Lindøe, P. (2013.) *Metoder for bedre arbeidsmiljø. Involvering og gode prosesser*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Kvale, S og Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Larsen, A.K. (2008.) *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Lindøe, P. (2003.) *Erfaringslæring og evaluering*. Tiden Norsk Forlag, Oslo.

McClelland, D.C. (1990). *Human Motivation*. Cambridge University Press, Cambridge.

Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskap til feltarbeid*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Schein, E.H.(1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco

Senge, P.M. (1999). *Den femte disiplin: Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets Bokforlag, Oslo.

Skalde, A.(2005). *Lærer elevene mer på lærende skoler?: En snarvei til Kompetanseberetningen for Norge 2005*. Utdannings- og forskningsdepartementet, Oslo.

Tranøy, K.E.(1986). *Vitenskapen – samfunnsmakt og livsform*. Universitetsforlaget, Oslo.

Wadel, C.(2008.) *En lærende organisasjon – et mellommenneskelig perspektiv*. Høyskoleforlaget, Kristiansand.

Øgar, P. og Hovland, T.(2004.) *Mellom kaos og kontroll. Ledelse og kvalitetsutvikling i kommunehelsetjenesten*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo.

Artikler:

Argyris, C. (1977). *Double Loop Learning in Organizations*. Harvard Business Review, Vol.55: 115-125

Greenberg, E. (1975). *The Consequences of Workers Participation and Control: A Clarification of the Theoretical Literature*. Sosial Science Quarterly (Sept), 225-242.

Nettsteder

Arbeidstilsynet (2014)

Hentet 30.12.14 fra

<http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78629>

Fafo (2009)

Hentet 30.12.14 fra

http://fafo.no/media/com_netsukii/10091.pdf

Sola kommune (2014)

Hentet 20.08.14 fra

URL1 <http://sola.kommune.no/index>

URL2 <https://s4.klos.no/system.php?ok=43s817vz05x6kdf&modul=cdoc&item=2668&rl>

URL3 <https://s4.klos.no/system.php?ok=43s817vz05x6kdf&modul=cdoc&item=743>

URL4 <https://s4.klos.no/system.php>

URL5 <https://s4.klos.no/system.php?ok=43s817vz05x6kdf&modul=cdoc&item=698>

URL6 <https://s4.klos.no/system.php?ok=43s817vz05x6kdf&modul=cdoc&item=599&rl=>

Utdanningsdirektoratet (2014).

Hentet 30.12.14

<http://www.udir.no/Regelverk/Finn-regelverk-for-opplaring/Finn-regelverk-etter-tema/Laringsmiljo/Udir-4-2014-Systemrettet-arbeid-etter-opplaringsloven-kapittel-9a/1Systematisk-arbeid--internkontroll-etter--9a-4/>

Figurer

Figur 1: HMS-sløyfen, Arbeidstilsynet (2014 URL)

Figur 2: Læringssirkelen, Lindøe (2003)

Lover og forskrifter

Arbeidsmiljøloven: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (2005)

Internkontrollforskriften: Forskrift av 6. desember 1996 nr. 1127 om systematisk helse,- miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (med kommentarer og veiledning) (2011)

Opplæringslova: Lov om grunnskolen og den vidaregåande opplæringa (1998)

8. Vedlegg

Vedlegg 1

Forespørsel om deltakelse som informant i masteroppgave.

Jeg henvender meg til deg med forespørsel om deltakelse som informant i min masteroppgave.

Jeg er selv virksomhetsleder i fysio- og ergoterapitjenesten i Sola kommune, og holder nå på med den siste avsluttende masteroppgaven i et masterstudium i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Det er i denne forbindelse jeg henvender meg til deg som rektor på ... skole.

Temaet i oppgaven min er bruken av avviksrapportering som et grunnlag for kvalitets- og forbedringsarbeid i Sola kommune. Sola kommune har som kjent et avviksrapporteringssystem i Kvalitetslosen. En ser ut fra kommunes statistikk på området at bruken av systemet er svært ulik i virksomhetene. Jeg ønsker å se på årsaker til dette, hvilke muligheter systemet gir, og hvilken rolle leders holdning og praksis spiller inn på bruken av systemet. Jeg ønsker innspill på om systemet er et hjelpemiddel i kvalitets- og forbedringsarbeidet, hvordan det eventuelt kan brukes til dette formålet, eller om det er andre kanaler som heller brukes/bør brukes.

Jeg har ut fra statistikken sett at antallet innrapporterte avvik varierer sterkt i skolene i kommunen, og mener derfor at informasjon fra ulike skoler kan være godt egnet til å belyse mitt tema. Jeg henvender meg derfor til deg, og håper at du og din skole kan tenke dere å bidra. Jeg ønsker å intervju deg, to ansatte og en tillitsvalgt. Intervjuene vil ta maksimalt en time hver, og alle data vil bli anonymisert.

Studien er drøftet med og klarert av rådmann Ingrid Nordbø.

Håper at du kan gi tilbakemelding så snart som mulig, slik at vi eventuelt kan avklare den videre framdriften.

Med vennlig hilsen

Gunn Laila Dahlseng Hope

Vedlegg 2

Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål?

Intervjuguide leder

Forståelsen av avviksbegrepet

1. Hva legger du i begrepet avvik i din organisasjon?
2. Når tenker du at du at de ansatte bør rapportere et avvik til ledelsen?
3. Hvordan tror du at de ansatte ser du på begrepet avvik?
 - Negativt ladet
 - Konstruktiv kritikk
4. Hvilket inntrykk har du av hvordan de ansatte ser på begrepet?

Kjennskap til og bruk av avviksrapporteringssystemet

1. Har du inntrykk av at de ansatte kjenner til avviksrapporteringssystemet (ARS) i Kvalitetslosen?
2. Bruker de ansatte ARS aktivt? Dersom nei, gå til 4.
3. Er det mange som bruker det, eller er det noen få gjengangere som rapporterer?
4. Informerer du de ansatte om ARS? Hvordan? Eventuelt hvem andre gjør det?
5. Hva legger du eventuelt vekt på i informasjonen?
6. Hvor ofte informerer du? Hva med nyansatte?
7. Hvorfor tror du eventuelt at de ansatte ikke bruker systemet?
8. Mener du at ARS er et egnet system til å bruke som utgangspunkt for kvalitets- og forbedringsarbeid? Hvorfor/hvorfor ikke?

Andre måter å si i fra om

9. Er det andre måter de ansatte sier i fra om avvik på? Hvorfor?
10. Hvilke forhold gjelder dette?
11. Har du inntrykk av at ansatte synes det gir mer mening/resultat ved å si i fra på andre måter?

Avviksbehandling (kun dersom aktuelt)

12. Hvordan og hvor ofte behandler du avvik i ARS?
13. Hvordan ser du på at de ansatte rapporterer avvik?
14. Hvordan følger du avvikene opp i virksomheten?

Leders bruk av avvik i kvalitets- og forbedringsarbeidet

15. Bruker du avvikene aktivt i ditt kvalitets- og forbedringsarbeid? Hvordan?

16. Mener du at ARS er et egnet system til å bruke som utgangspunkt for kvalitets- og forbedringsarbeid? Hvorfor/hvorfor ikke? (Dette tas opp igjen her)
17. Tar du opp innrapporterte avvik i kvalitetsteamet?
18. Hvor ofte har dere kvalitetsteam?
19. Hvem deltar i kvalitetsteamet?

Leders rolle i avviksbehandling

5. På hvilken måte blir avvik generelt tatt opp på din arbeidsplass?
6. Blir avvikene fulgt opp systematisk? Hvordan?
7. Hvordan ser du på at ansatte rapporterer om avvik?
 - Negativt ledet
 - Konstruktiv kritikk
8. Hvordan kommuniserer du din holdning/syn på avviksrapportering ut i organisasjonen?

Åpenhet, tillit og kommunikasjon

20. Hvilke forutsetninger/grunnverdier tenker du at en organisasjon må ha for at de ansatte skal si ifra til ledelsen dersom det er noe de mener ikke er som det burde være?
21. Hvordan prøver du å oppnå dette på din arbeidsplass?
22. Hvordan kommuniserer du dette til de ansatte?
23. Hvordan tror du de ansatte oppfatter disse forholdene på sin arbeidsplass?
24. Har du noen tanker rundt en påstand om at en systematisk rapportering som ARS kan være negativt for åpenhet og kommunikasjon på arbeidsplassen, at det erstatter og undergraver en god og åpen kommunikasjon?
25. Hva legger du i begrepet en lærende organisasjon?
26. Mener du at Sola kommune er en lærende organisasjon?

Avsluttende kommentarer

1. Har du noen egne tanker rundt oppgavens problemstilling?
2. Er det noe som vi ikke har vært inne på, og som du tenker kan være nyttig i forhold til denne oppgaven?

Vedlegg 3

Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål?

Intervjuguide tillitsvalgt/verneombud

Tillitsvalgts/verneombuds rolle

1. (Hvilken rolle mener du at TV/VO har i virksomhetens kvalitets- og forbedringsarbeid?)
2. Deltar du i virksomheten kvalitetsteam? Hvem andre deltar?
3. Hvilken rolle mener du kvalitetsteamet har?
4. Behandles avvik jevnlig i kvalitetsteamet?

Forståelsen av avviksbegrepet

9. Hva legger du i begrepet avvik i din organisasjon?
10. Når tenker du at ansatte bør rapportere et avvik til ledelsen?
11. Hvordan ser du på begrepet avvik?
 - Negativt ladet
 - Konstruktiv kritikk
12. Hvilket inntrykk har du av hvordan de ansatte ser på begrepet?

Kjennskap og bruk av avviksrapporteringssystemet

13. Kjenner du til Sola kommunes avviksrapporteringssystem (ARS) i Kvalitetsloven?
14. Har du inntrykk av at de ansatte kjenner godt nok til ARS?
15. Hvordan får de ansatte kjennskap til ARS? Fra hvem, hvordan og hvor ofte tas det opp?
16. Hvilke tanker har du om systemer som ARS er egnet til å bruke som utgangspunkt for kvalitets- og forbedringsarbeid? Hvorfor/hvorfor ikke?

Andre måter å si ifra på

17. Tar ansatte kontakt med deg og rapporterer om avvik?
18. Er dette avvik som ikke blir rapportert i ARS?
19. Hvor ofte skjer dette?
20. Er det de samme som i stor grad sier ifra?
21. Hvilke type forhold er det som blir rapportert til deg?
22. Hvorfor rapporteres de til deg?
23. Har du inntrykk av at de ansatte synes det nytter å rapportere avvik i ARS til ledelsen? Hvorfor/hvorfor ikke?
24. Er det andre måter de ansatte sier ifra om avvik på?
25. Hvilke forhold gjelder dette?

26. Har du inntrykk av at ansatte synes det gir mer mening/resultat ved å si i fra på andre måter enn ARS?

Leders rolle i avviksbehandling

27. På hvilken måte blir avvik tatt opp på din arbeidsplass?

28. Blir avvikene fulgt opp systematisk? Hvordan?

29. Hvordan mener du at ledelsen ser på at ansatte rapporterer om avvik?

- Negativt ledet
- Konstruktiv kritikk

30. Hvordan kommuniserer leder sin holdning til avviksrapportering ut i organisasjonen?

Åpenhet, tillit og kommunikasjon

1. Hvilke forutsetninger/grunnverdier tenker du at en organisasjon må ha for at de ansatte skal si i fra til ledelsen dersom det er noe de mener ikke er som det burde være?

2. Hvordan opplever du at dette er på din arbeidsplass? De ansattes opplevelse?

3. Hvordan kommuniserer din leder dette ut til de ansatte?

4. Har du noen tanker rundt en påstand om at en systematisk rapportering som ARS kan være negativt for åpenhet og kommunikasjon på arbeidsplassen, at det erstatter og undergraver en god og åpen kommunikasjon?

5. Hva legger du i begrepet en lærende organisasjon?

6. Mener du at Sola kommune er en lærende organisasjon?

Avsluttende kommentarer

3. Har du noen egne tanker rundt oppgavens problemstilling?

4. Er det noe som vi ikke har vært inne på, og som du tenker kan være nyttig i forhold til denne oppgaven?

Vedlegg 4

Ulik avviksrapportering – et lederspørsmål?

Intervjuguide ansatt

Forståelsen av avviksbegrepet

31. Hva legger du i begrepet avvik i din organisasjon?
32. Når tenker du at du bør rapportere et avvik til ledelsen?
33. Hvordan ser du på begrepet avvik?
 - Negativt ladet
 - Konstruktiv kritikk

Kjennskap og bruk av avviksrapporteringssystemet

34. Kjenner du til Sola kommunes avviksrapporteringssystem (ARS) i Kvalitetslosen?

JA

35. Hvordan har du fått kjennskap til det? Fra hvem, hvordan og hvor ofte tas det opp?
36. Har du brukt ARS?
37. Bruker du ARS jevnlig?
38. Hvor ofte bruker du ARS?
39. Hva forventer du å oppnå med å bruke ARS?
40. Hvilke erfaringer har du med effekten av å bruke ARS?
41. Hvilke tanker har du om systemer som ARS er egnet til å bruke som utgangspunkt for kvalitets- og forbedringsarbeid? Hvorfor/hvorfor ikke?

Andre måter å si i fra på

42. På hvilke andre måter sier du eventuelt i fra om avvik?
43. Hvilke forhold gjelder dette?
44. Er det andre måter enn ARS å gi beskjed på som gir bedre resultat/mer mening? Hvorfor?

NEI etter 4 eller 6:

1. På hvilken måte sier du fra til ledelsen dersom du oppdager et avvik?
2. Hvilke erfaringer har du med å rapportere avvik på denne måten?
3. Hvilke erfaringer har du med effekten av å rapportere inn avvik?
4. Ser du behov for andre mer systematiske måter å rapportere inn avvik på? Hvorfor? Hvorfor ikke?

Leders rolle i avviksbehandling

45. På hvilken måte blir avvik tatt opp på din arbeidsplass?
46. Blir avvikene fulgt opp systematisk? Hvordan?
47. Hvordan mener du at ledelsen ser på at ansatte rapporterer om avvik?
 - Negativt ledet
 - Konstruktiv kritikk
48. Hvordan kommuniserer leder sin holdning til avviksrapportering ut i organisasjonen?

Åpenhet, tillit og kommunikasjon

1. Hvilke forutsetninger/grunnverdier tenker du at en organisasjon må ha for at de ansatte skal si ifra til ledelsen dersom det er noe de mener ikke er som det burde være?
2. Hvordan oppleves dette på din arbeidsplass?
3. Hvordan kommuniserer din leder dette ut til de ansatte?
4. Spørsmål etter en event. kort informasjon om ARS: Har du noen tanker rundt en påstand om at en systematisk rapportering som ARS kan være negativt for åpenhet og kommunikasjon på arbeidsplassen, at det erstatter og undergraver en god og åpen kommunikasjon?
5. Hva legger du i begrepet en lærende organisasjon?
6. Mener du at Sola kommune er en lærende organisasjon?

Avsluttende kommentarer

5. Har du noen egne tanker rundt oppgavens problemstilling?
6. Er det noe som vi ikke har vært inne på, og som du tenker kan være nyttig i forhold til denne oppgaven?

