

Undersøkelse og vurdering av arbeidsmiljøet i Utdanningsetaten sentralt

Oslo kommune

4. januar 2019

Innhold

1. Innledning	2
Bakgrunn	2
Mandat og overordnet tilnærming	2
Team	3
Gjennomføring av oppdraget	3
Om rapporten	4
Forbehold og avgrensning	4
2. Oppsummering	6
Oversikt over arbeidet som har ledet til denne rapporten	6
Oppsummering av funn	6
3. Metodisk gjennomføring	10
Innledning	10
Del 1: Kartlegging av organisasjonskultur	10
Del 2: Individuelle intervjuer	15
PwCs erfaringer underveis i prosessen	17
4. Beskrivelse av organisasjonskulturen i UDA	19
Overordnede funn fra verdikartleggingen	19
Styrker i organisasjonskulturen	22
Mulig begrensende verdier - svakheter	27
PwCs vurdering av det psykososiale arbeidsmiljøet i UDA	34
5. Utviklingsområder	36
Bevare styrkene i dagens kultur og utvikle ønsket kultur	36
6. Veien videre	40
Utnytt endringsviljen i organisasjonen	40
Utvikling av ledergruppen	40
Verdi-implementering	41
Tillitsbygging eksternt	43

1. Innledning

Bakgrunn

24. september 2018 inngikk Oslo kommune, byrådsavdeling for oppvekst og kunnskap (OVK) avtale med PricewaterhouseCoopers AS (PwC) om å gjennomføre en undersøkelse og vurdering av det psykososiale arbeidsmiljøet i Utdanningsetaten (UDA) sentralt. Bakgrunnen for oppdraget var varslingssak fra 2014 som på nytt kom opp i media våren 2018 om at arbeidsmiljøet i UDA ikke var tilfredsstillende.

Mandat og overordnet tilnærming

Ifølge mandatet er formålet "å undersøke om det psykososiale arbeidsmiljøet i etaten er tilfredsstillende. Undersøkelsen skal resultere i en vurdering av og forslag til oppfølging og eventuelle forbedringer."

I dialog med oppdragsgiver og ledelsen ved UDA ble det besluttet at kartleggingen skulle være noe annet enn en tradisjonell arbeidsmiljøundersøkelse ettersom Oslo kommune, inkludert UDA, parallelt med dette oppdraget har gjennomført sin medarbeiderundersøkelse, 10-FAKTOR¹.

Oppdraget er gjennomført dels ved hjelp av en bred kartlegging av organisasjonskulturen (verdikartlegging) i UDA og dels gjennom individuelle intervjuer. Samtlige ansatte har vært invitert til å delta i verdikartleggingen. Individuelle intervjuer har vært gjennomført med alle ansatte som har tatt kontakt og ønsket å bli intervjuet, samtlige direktører, inkludert avdelings- og områdedirektører i UDA, samt verneombud.

Verdikartleggingen er gjennomført ved bruk av verktøyet Cultural Values Assessment fra Barrett Values Centre². Deltakerne ble bedt om å besvare et elektronisk spørreskjema der de ble bedt om å velge:

1. Ti verdier som er viktigst for den enkelte
2. Ti verdier som den enkelte mener kjennetegner organisasjonskulturen i UDA i dag
3. Ti verdier som den enkelte mener bør kjennetegne organisasjonskulturen i fremtiden

¹ www.10faktor.no

² www.valuescentre.com

Den elektroniske spørreundersøkelsen er deretter fulgt opp med gjennomføring av avdelingsvise workshops for å skape dialog rundt resultatene og justere for mulige feilkilder slik som ulik oppfatning av betydningen av de ulike verdiene.

Verdikartleggingen resulterer i en oversikt over positive og mulig begrensende verdier, som igjen gir et overordnet bilde av det psykososiale arbeidsmiljøet i UDA.

Resultatet fra de individuelle intervjuene er benyttet til å justere og komplettere resultatet fra verdikartleggingen, samt å fange opp eventuelle særlige tilfeller av brudd på kravene til psykososialt arbeidsmiljø slik det er definert i arbeidsmiljøloven § 4-3.

Team

Gunnar Holm Ringen har vært ansvarlig partner på oppdraget. Han har, sammen med Stig Rune Johnsen, Silje Bjørklund, Louise Gran og Ingrid Nødset, gjennomført individuelle intervjuer med ledere og ansatte i UDA.

Hege Gabrielsen og Kathrine Leirkjær Støve har hatt ansvar for gjennomføringen av verdikartleggingen. Gunnar Holm Ringen og Stig Rune Johnsen har også bistått i utvalgte workshops.

PwCs team har jobbet samlet om analyser og utarbeidelse av rapporten.

Kommunaldirektør Bente Fagerli (OVK) har vært PwCs primærkontakt hos oppdragsgiver.

Gjennomføring av oppdraget

Oppdraget har vært gjennomført i perioden august 2018 - januar 2019.

Det ble valgt en fremtidsrettet tilnærming til oppdraget fremfor et ensidig tilbakeskuende fokus, der eksisterende styrker i kulturen og ansattes ønsker for UDA-kulturen er brukt som grunnlag for anbefalinger. Normalt i prosjekter der PwC jobber med verdibasert organisasjonsutvikling, er ledelsen i organisasjonen tett koblet på i alle faser av prosjektet og har en sentral rolle som ambassadører for utviklingsarbeidet. I dette oppdraget var det byrådsavdelingen som var oppdragsgiver og initiativtaker til arbeidet. Ledelsen i UDA var således ikke like tett koblet på som de normalt ville ha vært i utviklingsdelen av prosjektet.

Mot slutten av prosjektperioden, 14. november, ble det klart at UDAs direktør gjennom en årrekke skulle fratrukke sin stilling 1. desember.

Utkast til rapport er forelagt UDAs toppledergruppe og AMU, samt oppdragsgiver og tidligere direktør for innspill.

Om rapporten

Rapporten er strukturert på følgende måte: Kapittel 2 oppsummerer funn, vurderinger og anbefalinger. I kapittel 3 gjennomgås metodisk tilnærming. Kapittel 4 presenterer funn fra verdikartlegging og intervjuer - med en egen vurderingsdel, mens det i kapittel 5 pekes på utviklingsområder. Til slutt, i kapittel 6, gis anbefalinger til veien videre. Gjennomgående har vi benyttet Barretts modellen³ for å strukturere funn og utviklingsområder.

Rapporten er formulert slik at det ikke skal være mulig å identifisere uttalelser fra enkeltpersoner. Det refereres heller ikke til navngitte avdelinger. Fokus har vært UDA på et overordnet nivå, både i forståelsen av nåsituasjonen og veien videre. Når PwC bruker begrepet toppledelse og ledelse i denne rapporten siktes det først og fremst til direktører med personalansvar for ansatte i UDA, og ikke områdedirektørene.

Når det gjelder gjengivelser fra intervjuene, kan det ikke legges til grunn at uttalelsene er representative som en generell beskrivelse av det psykososiale arbeidsmiljøet i UDA. Vi har imidlertid ikke gjengitt uttalelser som er klart avvikende fra andre. Det er også grunn til å understreke at antall intervjuede er langt lavere enn det antall som har gitt sitt syn gjennom verdikartleggingen. Når det likevel henvises til uttalelser fra intervjuer, er det ut fra retten samtlige ansatte har til godt arbeidsmiljø. PwCs vurdering av det psykososiale arbeidsmiljøet som vi mener det er godt grunnlag for, er gjengitt i siste del av kapittel 4 og oppsummert under avsnittet "PwCs vurdering" i kapittel 2 nedenfor. En avgrenset gjengivelse av denne rapporten bør ta utgangspunkt i disse avsnittene for å gi et rettviseende bilde av funnene.

Forbehold og avgrensning

Rapporten er utarbeidet for OVK i henhold til vilkår som fremgår av avtale med Oslo kommune. Resultatet fra undersøkelsen er utelukkende basert på informasjon mottatt fra den enkelte ansatte gjennom besvarelse av spørreundersøkelse, deltakelse i workshops samt individuelle intervjuer. PwC kan ikke utelukke at det finnes enkeltsaker som undersøkelsen ikke har klart å fange opp grunnet at aktuelle personer ikke har tatt kontakt med oss, eller at de som har bidratt har valgt ikke å belyse slike forhold.

Oppdraget er begrenset til mandatet, og oppdraget omfatter ikke gjennomføring av noen juridisk vurdering av de forhold som rapporten omhandler.

Det er også grunn til å understreke at denne rapporten gir uttrykk for PwCs syn på saken, basert på våre undersøkelser, informasjonsinnhenting og vurdering. Dette gjelder særlig kapitlene 5 og 6. I gjennomgangen av beskrivelsen av organisasjonskulturen i UDA, kap. 4, gjengir vi i stor grad det som er meddelt oss av ansatte ved UDA, enten i svarene på spørreundersøkelsen, i workshops eller under intervjuer. Særlig hva gjelder intervjuer, må det understrekes at PwC ikke har gjennomført

³ <https://www.valuescentre.com/mapping-values/barrett-model>

noen særskilt validering eller bevisvurdering av påstander som fremkommer. PwCs oppsummerende vurdering av funnene er gjengitt i siste avsnitt i kapittel 4.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport, foretas på eget ansvar.

2. Oppsummering

Oversikt over arbeidet som har ledet til denne rapporten

PwCs mandat er "å undersøke om det psykososiale arbeidsmiljøet i etaten er tilfredsstillende. Undersøkelsen skal resultere i en vurdering av og forslag til oppfølging og eventuelle forbedringer."

PwC sitt arbeid har bestått av to hoveddeler:

1. Gjennomføring av verdikartlegging (Cultural Values Assessment ved Barrett Values Centre), som inneholder to hovedelementer:
 - a. Alle ansatte besvarer en elektronisk spørreundersøkelse om verdier og organisasjonskultur
 - b. Det gjennomføres workshops i alle avdelinger
2. Individuelle intervjuer av ledergruppen, verneombud m. fl., samt av de som har ønsket samtale med PwC

I oppsummeringen nedenfor, er det verdikartleggingen som danner hovedgrunnlaget. Det som gjengis fra intervjureferatene utgjør et supplement til fremstillingen fra verdikartleggingen.

Oppsummering av funn

Hovedfunn fra kartleggingen

Styrker

Nedenfor oppsummeres sterke sider ved kulturen i UDA, slik den har fremkommet gjennom PwCs undersøkelser.

Samfunnsoppdraget

En tydelig styrke i organisasjonskulturen i UDA er det sterke fokuset på samfunnsoppdraget. Mange ansatte uttrykker at det oppleves som meningsfullt for dem å jobbe for at elevene i Oslo skal få en best mulig skole og at dette gir motivasjon.

Fokus på målorientering

Organisasjonen kjennetegnes ved at den har tydelige målsetninger, også i avdelingene, som er godt kjente for de ansatte.

Kvalitet, resultatorientering, profesjonalitet og faglig utvikling

Fokuset på å gjøre en god jobb og levere gode resultater står sterkt i UDA. De ansatte oppgir at organisasjonen har ansatte med høy kompetanse og et sterkt ønske om å gjøre en god jobb. Organisasjonen har også tydelige nøkkeltallsindikatorer på målene. De ansatte oppfatter organisasjonen som profesjonelt drevet. Dette er de stolte av og opptatt av å videreføre.

Ansatte med stort engasjement

Det kom også tydelig frem at UDA-ansatte har stort engasjement for arbeidet sitt. Dette gjelder på tvers av avdelinger og stillingsnivåer.

Gode kollegaer, godt arbeidsmiljø innad i de fleste avdelinger

De ansatte i de fleste avdelinger la også vekt på at de har gode og støttende kolleger, med mye humor og god trivsel, og at de har et godt forhold til nærmeste leder.

Mulig begrensende verdier/utfordringer

Gjennom undersøkelsen PwC har gjennomført, fremkommer det også kulturtrekk som kan oppleves som begrensende for organisasjonen og dermed gi energilekkasjer. Dette kan føre til at ansatte bruker energien sin feil, og kan betraktes som svakheter eller utfordringer.

Byråkrati og hierarki

En del ansatte mener UDA kjennetegnes av å være en byråkratisk og hierarkisk oppbygd organisasjon, utover det som er ønskelig eller nødvendig i en slik organisasjon. Det som fremheves er omfattende kvalitetssikring og lite handlingsrom nedover i organisasjonen. Ord som *“tungrodd”* og *“liten fleksibilitet”* brukes. Opplevelsen av de begrensende sidene ved byråkrati og hierarki varierer mellom avdelingene.

Kontroll

Det kom frem at mange ansatte opplever stor grad av kontroll, i betydningen *“å bli kontrollert”*. Dels handler dette om en opplevelse av å bli detaljstyrt på målsettinger og nøkkeltallsindikatorer, med uforholdsmessig mye kvalitetssikring og dobbeltsjekking fra ledere. Et annet forhold er at ansatte ofte opplever å operere på instruks ovenfra, i den forstand at det oppleves å være lite rom for å diskutere nye eller andre måter å løse oppgaver på og lite rom for å gjøre feil. En del ansatte gir også uttrykk for redsel for å gjøre feil. En del ansatte påpeker videre at det oppleves å være liten grad av tillitsbasert ledelse, som er fokus i Oslo kommune. Disse fremhevede elementene av kontroll oppleves som demotiverende.

Lite fokus på relasjonelle forhold

Mange ansatte etterlyser mer oppmerksomhet fra ledelsen rundt det relasjonelle, herunder verdier som respekt og tillit. Enkelte ansatte uttrykker at de opplever for lite trygghet i organisasjonen. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom frykt for å gjøre feil og en opplevelse av stor avstand mellom ansatte og toppledelse. En del ansatte oppgir også at de opplever lite anerkjennelse for jobben de gjør. Enkelte ansatte forteller om episoder med kjeft og utskjelling. Av helt dagligdags ledelsesopptreden som noen få ansatte fremhever i intervjuer, er om- og hvem lederne hilser på og snakker med.

Dette er et kulturtrekk ved organisasjonen som ledere og ansatte har en svært ulik opplevelse av, hvor lederne uttrykker i stor grad å ha den ønskede tillit fra sin(e) leder(e).

Lite samarbeid på tvers

Det kom også frem som en svakhet, som ansatte ønsker en endring på, at det er lite samarbeid på tvers av avdelinger i UDA. Mange ansatte bruker begreper som "siloer" om de ulike avdelingene. Også dette kan sees på som en konsekvens av den tidligere omtalte byråkratiske, kontrollpregede kulturen. Lite samarbeid på tvers av avdelingene oppleves å kunne ha negative konsekvenser i form av at organisasjonen ikke utnytter sin samlede kompetanse godt nok og at arbeidsprosessene ikke er så effektive som de kunne vært.

Manglende åpenhet og svak ytringskultur

Manglende åpenhet og svak ytringskultur var et tema under en del av workshopene og fremhevet av mange under intervjuene. En del av de ansatte opplever at det er lite rom til å være kritisk eller faglig uenig med ledelsen.

Avdelingsvise forskjeller

Resultatene fra verdikartleggingen og gjennomgangen i workshops med ansatte viste at det er avdelingsvise forskjeller i opplevelsen av organisasjonskulturen. Dette er naturlig, og anses ikke som problematisk. To avdelinger skilte seg imidlertid ut på en måte som er særskilt behandlet i rapporten.

Manglende tillit mellom ledelsen i UDA og byrådsavdelingen

Ansatte oppga også at de legger merke til uenighetene og mangelen på tillit mellom ledelsen i UDA og byrådsavdelingen. Enkelte oppga at det rådet normer for hva som er akseptable meninger om dette, og lite rom for å uttrykke enighet med byrådsavdelingen.

En del ansatte mener de har blitt trukket inn i konflikten mellom ledelsen og byrådsavdelingen og at det har vært uheldig for arbeidsmiljøet i UDA. Mange opplever at arbeidsplassen er under angrep, at jobben de gjør underkjennes og rakkes ned på av den politiske ledelsen og media.

PwCs vurdering

PwC mener at ansatte i UDA har stort engasjement for jobben sin. Mange trives godt, det er stort fokus på- og motivasjon knyttet til samfunnsoppdraget - å skape en god skole og et godt læringsmiljø for elevene i Osloskolen. Det er stolthet over resultatene man har vært med å oppnå. Det er også et ønske om å se fremover og være med på å utvikle organisasjonen.

Samtidig er vi vitne til en sliten organisasjon, preget av det mange opplever som et ensidig negativt fokus i media. Mange skildrer også en kultur med en del utfordringer og et klart forbedringspotensiale, særlig hva gjelder relasjonelle forhold. Dette kan oppsummeres som at de ansatte vet hva oppdraget til UDA er og hva de skal levere. Mange mener derimot at organisasjonskulturen som er bygd opp over tid ikke i tilstrekkelig grad tar inn over seg at det er de menneskelige ressursene som, i fellesskap, skal løse dette oppdraget.

En annen sentral observasjon er at det er betydelig forskjell mellom ledergruppens og de ansattes oppfatning av og beskrivelse av kulturen i UDA. Mens lederne nokså entydig beskriver en oppfatning av en sunn organisasjonskultur og godt arbeidsmiljø, varierer oppfatningen hos de ansatte betydelig mer.

Det er også noen betydelige forskjeller mellom avdelinger. PwC har i rapporten funnet grunn til særskilt å omtale enkelte utfordringer knyttet til dette.

Som det fremgår, gir ikke resultatet fra undersøkelsen noe entydig bilde av det psykososiale arbeidsmiljøet i etaten. Det er åpenbart mange medarbeidere som opplever UDA gjennomgående som en bra arbeidsplass med meningsfylte arbeidsoppgaver og gode relasjoner til arbeidskolleger og ledelse. Samtidig er det også en del medarbeidere som ser annerledes på det og som trekker frem manglende åpenhet, detaljstyring og frykt for represalier. Ser man på funnene samlet sett er det etter PwCs syn ikke grunnlag for å si at det er en fryktkultur i UDA som helhet, men at det i enkelte avdelinger er elementer av det, særlig grunnet en svak ytringskultur. PwC mener likevel at de samlede styrkene ved organisasjonskulturen gir et oppløftende utgangspunkt for utvikling av UDA i retning av den ønskede kulturen med blant annet fokus på de menneskelige faktorene.

Utviklingsområder, hva bør man fokusere på?

Organisasjonskulturen har sterke positive verdier, som både ansatte og ledere mener det er viktig å fortsatt ha fokus på fremover. Kulturutviklingen vil derfor bestå i både å bevare de fremtredende styrkene i dagens kultur og samtidig øke fokuset på ønskede verdier. Styrkene som bør bevares er blant annet fokus på samfunnsoppdraget, kvalitet, tydelige mål og profesjonalitet. Det anbefales imidlertid å vurdere praksis for kvalitetssikring for å se på mulighetene til forenkling. De ansatte ønsker dessuten mer fokus på åpen kommunikasjon, anerkjennelse av medarbeidere, respekt, medvirkning og inkludering, kontinuerlig forbedring og innovasjon og mer samarbeid på tvers av avdelinger.

Veien videre, hvordan skal man ta tak?

PwC anbefaler at man nå utnytter endringsviljen i organisasjonen og at innspillene tas på alvor og leder til endring. Det er viktig at beskrivelsen som gis av dagens kultur erkjennes og tas på alvor av lederne, og det er avgjørende at alle lederne er motiverte for endring. Særlig viktig er dette, siden kartleggingen avdekker stor avstand mellom de ansattes og ledernes beskrivelse av dagens kultur. Lederne må fungere godt både som ledere for egne avdeling/egne ansatte, men også seg imellom som ledergruppe.

PwC ser også et sterkt behov for å styrke tilliten mellom UDA og byrådsavdelingen. Vi vurderer at UDA hemmes av at tilliten mellom disse instansene ikke er god nok. Etersom Oslo kommune allerede har et pågående utviklingsprosjekt om tillitsbasert ledelse anbefaler vi at UDA setter inn ytterligere ressurser for delta i prosjektet.

3. Metodisk gjennomføring

Innledning

Undersøkelsen består av to hovedelementer:

1. Kartlegging av organisasjonskultur
2. Individuelle intervjuer

I rapporten er funnene fra begge elementene presentert og til dels vurdert opp mot hverandre, noe som skal sikre kvaliteten på funnene og bidra til en mest mulig dekkende fremstilling av resultatet.

I gjennomgangen av beskrivelsen av organisasjonskulturen i UDA, kap. 4, gjengir vi i stor grad det som er meddelt av ansatte ved UDA, enten gjennom verdikartleggingen eller under intervjuer, uten at vi har gjennomført noen særskilt validering eller bevisvurdering av dette. Våre vurderinger fremgår først og fremst under kap. 5 og 6.

Del 1: Kartlegging av organisasjonskultur

Elektronisk spørreundersøkelse

Alle ansatte i UDA ble invitert til å delta i verdikartleggingen ved å svare på en elektronisk spørreundersøkelse med tre spørsmål:

1. Hvilke verdier er viktigst for deg personlig?
2. Hvilke verdier mener du kjennetegner organisasjonskulturen i UDA i dag?
3. Hvilke verdier mener du bør kjennetegne organisasjonskulturen i UDA fremover?

For alle tre spørsmålene var det ca. 100 verdier å velge blant. Listen over mulige verdier ble kvalitetssikret med representanter fra UDA, ved HR og AMU. Ledere med personalansvar fikk i tillegg muligheten til å legge inn navnet sitt for å kunne ta ut sitt individuelle resultat til bruk i samtaler om utvikling av egen avdeling.

Ved utsendelse av undersøkelsen understreket PwC at deltakerne skulle tenke på UDA som helhet når de svarte, og ikke kun sin egen avdeling, ettersom mandatet for oppdraget omhandler UDA som organisasjon. For å fange opp ulike perspektiver på UDA-kulturen, la vi likevel opp til at det var mulig å ta ut resultater avdelingsvis. Siden enkelte enheter var for små til at det gav mening å skille ut resultatene, ble enkelte enheter slått sammen. Det var også mulig å skille ut ledergruppens resultater

fra øvrige ansatte i UDA. Ledergruppen er her definert som administrerende direktør, assisterende direktører, avdelingsdirektører og områdedirektører.

Totalt 269 av 328 ansatte svarte på den elektroniske spørreundersøkelsen. Dette tilsvarer en svarprosent på 82 %.

Workshops

Som en del av verdikartleggingen ble det arrangert avdelingsvise workshops for å skape dialog om resultatene fra den elektroniske spørreundersøkelsen blant de ansatte. Totalt ble det gjennomført 12 workshops av 2,5 timers varighet, én for hver avdeling. I den største avdelingen ble det holdt to workshops. I tillegg ble det holdt workshops i AMU og ledergruppen. Ledergruppen ble delt i to for å få en hensiktsmessig gruppestørrelse. Omkring 15 ansatte deltok i hver workshop, totalt ca. 130 ansatte. Under workshopene tok PwC notater fra det som ble sagt.

Denne tilnærmingen ble valgt ut fra ønske om en bred involvering av de ansatte og et utviklingsorientert fokus.

Tilbakelesning

Det var enighet om at avdelingsdirektører ikke skulle delta på workshop med egen avdeling for å sikre at deres deltakelse ikke medførte begrensninger på dialogen. Dette er normal praksis ved slike undersøkelser. Avdelingsdirektører ble tilbudt en egen samtale med PwC der funn fra elektronisk spørreundersøkelse og workshop ble gjennomgått. I denne samtalen fikk lederen også anledning til å reflektere rundt sine egne, individuelle verdier opp mot hvilke verdier de ansatte mener preger avdelingen og hvor det ligger et utviklingspotensial, også sett i sammenheng med resultatene fra den nylig gjennomførte medarbeiderundersøkelsen (10-FAKTOR).

Beskrivelse av kartleggingsverktøyet

Til kartleggingen av verdier og organisasjonskultur ble det benyttet et verktøy fra Barrett Values Centre, kalt Cultural Values Assessment. Dette er en modell for organisasjonsutvikling som ser på hvilke forhold som må være på plass for å drive en velfungerende organisasjon. Barretts verktøyene er brukt i mer enn 7500 organisasjoner i nesten 100 forskjellige land. Sammenlignet med en tradisjonell medarbeiderundersøkelse, som 10-FAKTOR er et eksempel på, gir verdikartleggingen (Cultural Values Assessment) kunnskap om flere forhold ved organisasjonen. En vesentlig forskjell i oppsettet av verdikartleggingen og 10-FAKTOR, er at sistnevnte har et sterkt fokus på avdelingsinterne forhold og nærmeste leder, mens spørsmålene i verdikartleggingen er knyttet til UDA på overordnet nivå.

Verdier defineres som et uttrykk for hva som er viktig for oss mennesker, og hva som driver oss til handling. Kollektivt i en organisasjon utgjør summen av alle enkeltmenneskenes verdier og handlinger organisasjonskulturen.

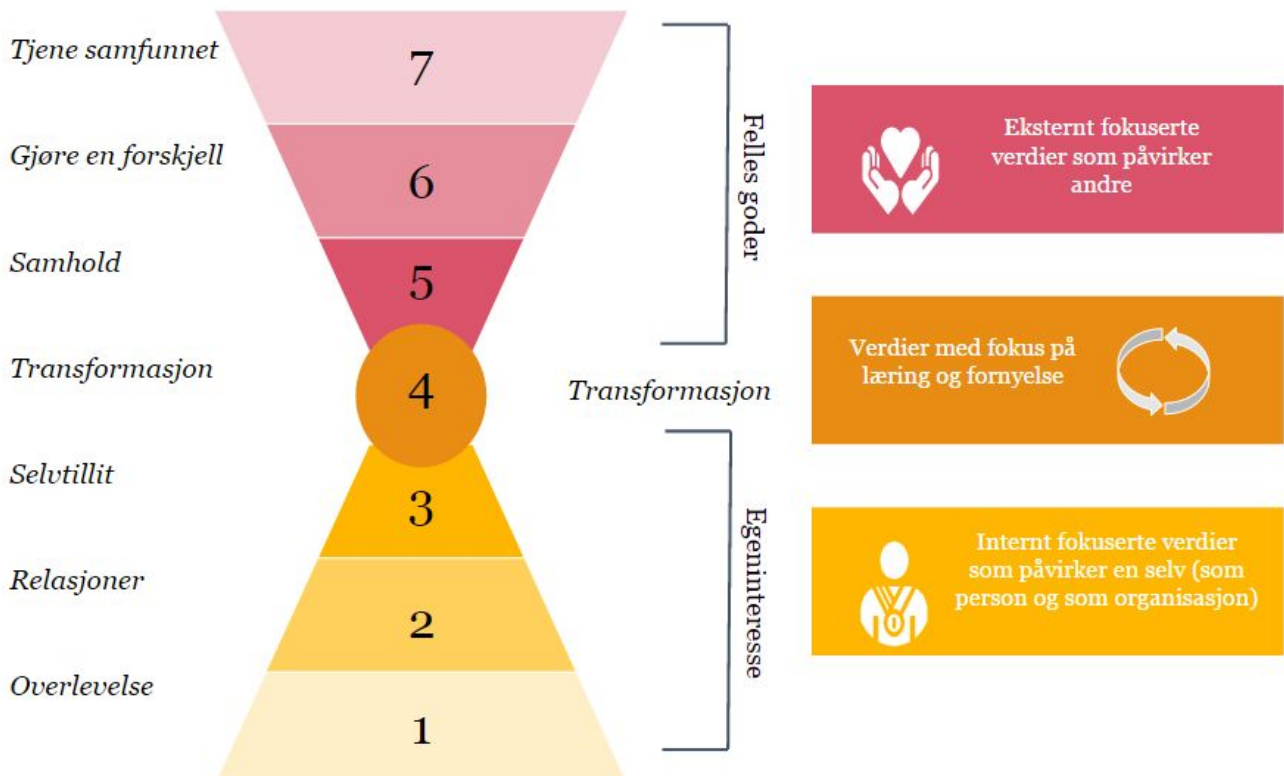


Figur 1 Illustrasjon av sammenhengen mellom verdier og organisasjonskultur

Verktøyet bygger på anerkjente psykologiske teorier om menneskers behov og psykologisk utvikling, som Maslows behovspyramide. Modellen opererer med syv bevissthetsnivåer. Nivå 1 til 3 handler om internt fokuserte verdier, som handler om organisasjonens indre liv. Nivå 1 handler om overlevelse (økonomisk trygghet for organisasjon og ansatte), nivå 2 handler om relasjoner (sosial trygghet), mens nivå 3 handler om selvtillit (prestasjoner). Nivå 4 handler om transformasjon, med verdier med fokus på læring og fornyelse. Nivåene 5 til 7 er eksternt fokuserte verdier. Nivå 5 handler om å bygge felles visjon og verdier, transparens og tillit (internt samhold), nivå 6 handler om å utgjøre en forskjell for brukere, medarbeidere og samarbeidspartnere, mens nivå 7 handler om å tjene samfunnet (sosialt ansvar, langsiktig fokus). De mest velfungerende organisasjonene har verdier på et bredt spekter av nivåer, som vil si at de har et balansert fokus på flere av disse forholdene.

Modellen opererer med positive verdier og verdier som kan være begrensende for organisasjonen. Disse omtales som mulig begrensende verdier, som kan medføre energilekkasjer og kan være et uttrykk for elementer av frykt, slik som å bli kontrollert eller redsel for å gjøre feil. De mulig begrensende verdiene kan finnes på nivåene 1 til 3 (internt i organisasjonen). Det er ønskelig med en lav andel av disse.

Det er videre ønskelig med samsvar mellom verdier som er viktig for de ansatte, dagens kultur og ønsket kultur.



Figur 2 Barrett Values Centres modell, "Seven levels of consciousness"

Resultatene fra verdikartleggingen gir et bilde på hvilke verdier som er viktige for de ansatte i organisasjonen, hvilke verdier de opplever at kjennetegner organisasjonskulturen i dag, og hvilke verdier de mener at organisasjonen bør utvikle for å yte sitt beste fremover. Dialog rundt resultatene fra den elektroniske spørreundersøkelsen i grupper gir en dypere forståelse av hva som ligger i verdiene, herunder organisasjonens styrker og utfordringer, samt hva som er utviklingspotensialet.

Metodiske hensyn og vurderinger

Åpen lenke

Den vanlige fremgangsmåten ved bruk av Barrets Cultural Values Assessment er at ledelsen sender ut en lenke til den elektroniske spørreundersøkelsen per e-post til sine ansatte. Dette ble også gjort i denne undersøkelsen. Alle mottar samme lenke, noe som betyr at lenken ikke er unik for hver ansatt. Dette har blant annet den ønskede fordelen med full anonymitet, ettersom ingen navn er knyttet opp til lenken.

Resultatene fra den elektroniske spørreundersøkelsen blir fremstilt på den måten at de ti verdiene som velges av flest ansatte vises i resultatet. Det presiseres at disse resultatene ikke benyttes som selvstendige resultater, men som et utgangspunkt for en strukturert dialog om organisasjonskulturen i workshops. Første spørsmål i alle workshops er om de ansatte kjenner seg igjen bildet som vises av kulturen i resultatet fra den elektroniske spørreundersøkelsen.

Representativitet

Den elektroniske spørreundersøkelsen ble sendt ut til 328 ansatte. Det kom inn flere besvarelser som ble ansett som falske. Dette gjaldt særlig for direktørenes resultater, noe som ble tydelig ettersom ledere med personalansvar hadde mulighet til å legge inn navnet sitt i undersøkelsen og flere av navnene som var skrevet inn i undersøkelsen åpenbart var fiktive. Alle direktørenes besvarelser ble derfor utelatt fra resultatene. For å holde den oppsatte tidsplanen for oppdraget besluttet PwC, i samråd med oppdragsgiver, å gjennomføre workshops med ansatte basert på de 249 besvarelsene som forelå, som altså ikke inkluderte direktørene. Dette utgjorde en svarprosent på omkring 76 %.

PwC vurderer det som svært lite sannsynlig at disse resultatene har blitt påvirket av falske besvarelser. Dette baserer vi på at svarprosenten per avdeling var god og forholdsvis lik på tvers av avdelingene og fordi resultatene viser kun de ti verdiene som flest personer har valgt. Den mest valgte verdien er valgt av 123 personer og den 10. mest valgte verdien er valgt av 67 personer. Vi har ikke grunn til å tro at eventuelle falske besvarelser overskrider dette antallet. Gjennomgående i workshopene bekreftet deltakerne at de kjente seg godt igjen i resultatene.

Underveis besluttet imidlertid ledergruppen at de ønsket å gjennomføre undersøkelsen på nytt slik at disse resultatene kunne brukes som utgangspunkt for deres workshops. Dermed satt vi til slutt igjen med et samlet antall valide svar på 269.

Analysenivå

I workshops kom det også frem at enkelte ansatte og ledere hadde vært usikre på om de skulle tenke på hele UDA, sin avdeling eller direktørgruppen når de besvarte den elektroniske spørreundersøkelsen. I den forklarende teksten ved utsendelsen av undersøkelsen ble det oppgitt at alle skulle ta utgangspunkt i UDA som organisasjon når de besvarte verdikartleggingen. At besvarelsene farges av hvor i organisasjonen man sitter og at ikke alle mener de har forutsetninger for å si noe om kulturen utenfor egen avdeling er noe PwC ofte får tilbakemeldinger på i denne type undersøkelser. Dette gjelder naturligvis desto mer i de tilfellene ikke alle ansatte er lokalisert på samme sted. Vi mener dette er lite problematisk ettersom det overordnede bilde av kulturen, nettopp er summen av hver enkelt medarbeiders opplevelse av kulturen. Det som imidlertid kan kamufleres noe når analysenivået er så overordnet, er positive forhold ved arbeidsmiljøet i avdelingen. Her har vi imidlertid hatt støtte i workshopene samt 10-FAKTOR undersøkelsen som har fokus på mindre enheter i organisasjonen. Ettersom vi fokuserte på sjekke ut det avdelingsspesifikke opp mot det overordnede i workshopene, mener vi å ha fått en god analyse av hva disse forskjellene består i og hvor det er behov for spesifikk oppfølging i enkelte avdelinger versus hele organisasjonen.

Deltakelse i workshops

Det ble valgt en tilnærming hvor et utvalg på 15 ansatte fra hver avdeling ble invitert til å delta. Slik utvelgelse kan føre til at utvalget av ansatte kan ha blitt skjevt av ulike grunner, slik som at de utvalgte er mer negative enn andre, mer positive enn andre eller ikke har noen sterke meninger om temaet. Vi vurderer imidlertid at måten undersøkelsen er lagt opp på med en bred verdikartlegging

(elektronisk spørreundersøkelse og workshops) og mulighet for individuelle intervjuer, har gitt alle ansatte mulighet til å komme med sine synspunkter.

Del 2: Individuelle intervjuer

PwC har gjennomført individuelle intervjuer med alle direktører med personalansvar, enten internt i UDA eller overfor skolene (20 stykker) samt de fleste verneombud. I tillegg har alle ansatte hatt mulighet til å melde seg til intervju. Til sammen er det gjennomført intervjuer av mer enn 50 ansatte. PwC er klar over at det vil kunne være de som har kritisk innstilling til dagens kultur som i første rekke tar kontakt for å forklare seg, selv om alle har fått muligheten til å stille til intervju. Det er likevel slik at enhver ansatt har krav på et fullt ut tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø og det fritar ikke arbeidsgiver for å ta tak i utfordringer at andre ikke opplever det samme.

I disse intervjuene har ansatte fått mulighet til å uttale seg om forhold ved det psykososiale arbeidsmiljøet.

Denne tilnærmingen følger direkte av oppdraget og gir rom for at ansatte som ønsker å ta opp forhold knyttet til arbeidsmiljøet har mulighet til å gjøre dette anonymt og utenfor gruppeprosesser. Intervjuene er gjennomført slik at alle blir stilt et innledende åpent spørsmål om det psykososiale arbeidsmiljøet. De fleste intervjuede fikk i forkant utlevert Arbeidstilsynets tematiske beskrivelse av psykososialt arbeidsmiljø:

Integritet og verdighet

Kontakt og kommunikasjon

Trakassering og annen utilbørlig opptreden

Vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre

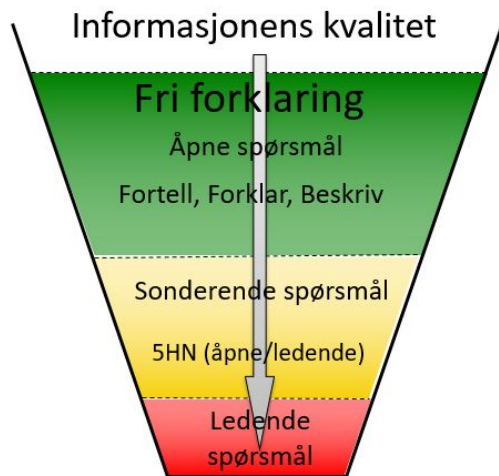
Arbeidsrelatert stress

Konflikt

Figur 3 Arbeidstilsynets tematiske beskrivelse av psykososialt arbeidsmiljø

De som påpekte problematiske forhold ved det psykososiale arbeidsmiljøet ble stilt oppfølgende spørsmål der de ble bedt om å eksemplifisere og konkretisere kritikken. Dette for å kartlegge det reelle innholdet i kritikken. Spørsmålsstillingen under intervjuene har fulgt anerkjent metodikk (pålitelighetshierarkiet) ved at hvert tema blir uttømt ved hjelp av åpne spørsmål før lukkede og ledende spørsmål stilles:

“Pålitelighetshierarkiet”



Milne, B. (2006)

Figur 4 Pålitelighetshierarki

PwC har gjennomført intervjuene i form av samtaler med to representanter til stede fra PwC. Det ble skrevet referat fra alle intervjuer som ble forelagt den enkelte for gjennomlesning, eventuelle korreksjoner og godkjenning (kontradiksjon). Alle referater er godkjent. Samtlige ble informert om og aksepterte at PwC kunne bruke informasjon fra intervjureferatene i anonymisert form i denne rapporten.

Alle de intervjuede ble informert om følgende fremgangsmåte for gjennomføringen i forkant av intervju:

<p>Mandat og bakgrunn for møtet</p> <p>Byrådsavdeling for oppvekst og kunnskap (OVK) har besluttet at det skal gjennomføres en undersøkelse av det psykososiale arbeidsmiljøet i Utdanningssetaten (UDE) sentralt. Formålet er å undersøke om det psykososiale arbeidsmiljøet i etaten er tilfredsstillende. Undersøkelsen skal resultere i en vurdering og eventuelle forslag til oppfølging og eventuelle forbedringer. Som ledd i undersøkelsen gjennomføres individuelle intervjuer av ansatte.</p>
<p>Informasjon om gjennomføringen</p> <p>Den intervjuede ble informert om følgende</p> <ul style="list-style-type: none">• referat ville bli utarbeidet og fremlagt for gjennomlesning og tilbakemelding• eventuelle rettelser og/eller tilføyelser ville bli innarbeidet i endelig referat• opplysninger fra referatet vil kunne bli brukt i rapport til oppdragsgiver <p>Den intervjuede samtykket til å la seg intervju med disse forutsetninger.</p>

Figur 5. Informasjon om fremgangsmåte ved intervju

PwCs erfaringer underveis i prosessen

Underveis i prosessen gjorde vi erfaringer som vi finner grunn til å omtale spesielt.

Vår erfaring var at UDA-ledelsen gav uttrykk for at de ønsket et konstruktivt samarbeid, men at det likevel var merkbar skepsis til vårt arbeid. Under intervjuer fremkom det at en del mente at oppdraget hadde en annen agenda enn den ga seg ut for. Det er også grunn til å bemerke at AMU i august vedtok at de ikke ønsket en ytterligere undersøkelse parallelt med 10-FAKTOR. Prosessen har vært krevende for alle involverte parter og førte blant annet til at det fra PwCs side ble brukt unormalt mye tid innledningsvis i prosjektet på å forankre tilnærming, utarbeide kommunikasjonsmateriell og besvare spørsmål, m.v. PwC opplevde også at det var betydelig motstand i deler av UDA-ledelsen da vårt forslag til gjennomføring av oppdraget ble presentert. Det ble uttrykt tvil om rettslig grunnlag for avtale med PwC, og sterk skepsis til at OVK skulle være oppdragsgiver og ikke UDA selv.

Det var også bekymring knyttet til gjennomføring av individuelle intervjuer. Underveis kom det kritiske reaksjoner til at PwC hadde tatt kontakt med ansatte som ikke selv hadde bedt om å bli intervjuet, noe ledelsen mente var i strid med det som var avtalt. Av hensyn til etterprøving av uttalelser under intervjuer, vil det noen ganger være nødvendig å kontakte personer som ikke selv har oppsøkt PwC. Dette anser PwC som nødvendig kvalitetssikring.

Mens lenken til spørreundersøkelsen lå åpen, ble PwC gjort oppmerksomme på at enkelte hadde besvart undersøkelsen flere ganger og sendt lenken til andre, som også kan ha besvart undersøkelsen. Det at enkelte valgte å legge inn fiktive svar og/eller sende en slik lenke utenfor huset, blant annet til media, var både uventet og uheldig, og vanskeliggjorde gjennomføringen av kartleggingen.

Når det gjelder gjennomføringen av workshops, var det lagt opp til at seksjonsledere, men ikke avdelingsledere kunne delta. Underveis ble det reist spørsmål ved seksjonsledernes deltakelse og at dette kunne føre til at ansatte ikke turte å være ærlige. PwC mottok henvendelser fra ansatte som klart ga uttrykk for en slik frykt og understreket ønsket om at seksjonsledere ikke skulle delta. PwC foreslo å etterkomme dette ønsket, men ettersom seksjonsledere allerede var invitert til å delta, ønsket ikke ledelsen i UDA å gjøre om på dette. Måten dette ble håndtert på, blant annet gjennom å gripe direkte inn i PwCs presentasjon til de ansatte og understreke eget standpunkt i allmøte med PwC, er noe en del ansatte har meddelt PwC at de reagerte på.

Hvorvidt deltakelse fra seksjonslederne la begrensninger på diskusjonene i workshop er uvisst, men vår oppfatning er at ansatte bidro åpent og ærlig i diskusjonene, også om forhold som kunne være krevende å ta opp i plenum. Likevel er det enkelte avdelinger der ansatte har meldt tilbake at de opplevde det som ubehagelig at mellomledere deltok og at de av den grunn var redd for å snakke fritt om utfordringer i kulturen. Enkelte av disse valgte å melde seg til individuelle intervjuer og fikk på den måten frem sine synspunkter.

En del ansatte tok også kontakt med PwC og ga uttrykk for frykt for represalier ved å stille til intervju med PwC. Ansatte var redd for hva som kunne skje med dem dersom det kom frem at de hadde vært i samtale med PwC og uttrykt seg kritisk. Enkelte ønsket eksempelvis gjennomføring av intervju

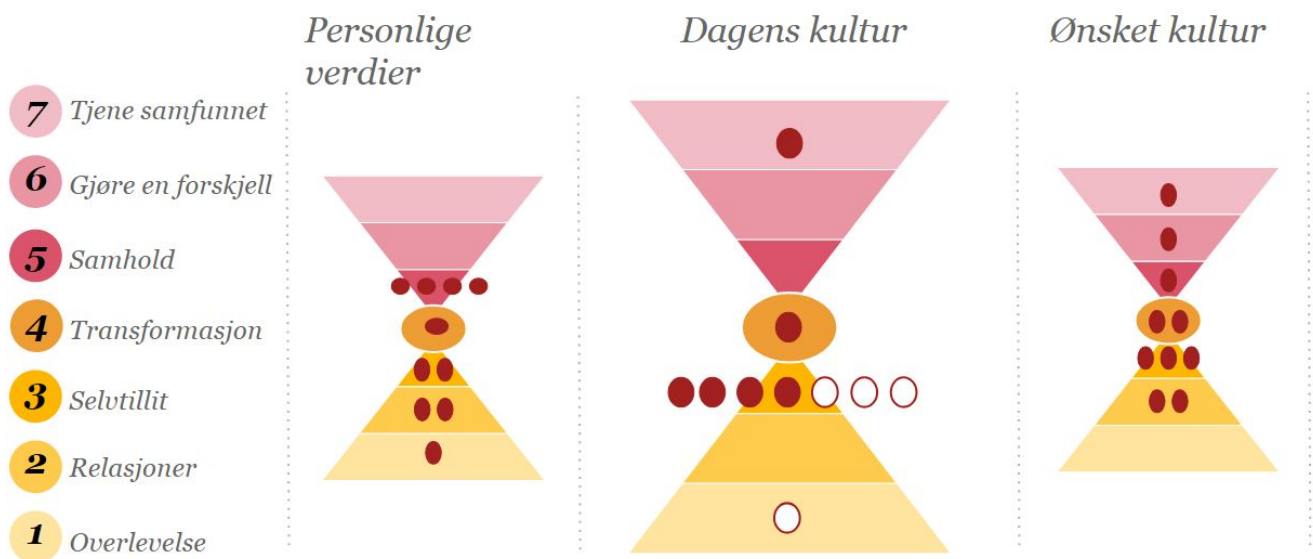
utenfor arbeidstid, hos PwC, brukte privat e-postadresse i kommunikasjonen med PwC osv., og begrunnet dette med et ønske om at det ikke skulle være kjent at man skulle eller hadde vært til intervju.

Flere har også meldt om at de reagerte på ledelsens informasjon til de ansatte på informasjonsmøtet 8. oktober. Der ble det blant annet informert om at rapporten kunne bli offentliggjort. Noen ansatte har oppfattet budskapet dithen at man måtte passe seg for hva man sa til PwC, ettersom media og andre kunne få innsyn i det. Flere skal ha snakket om dette i ettertid og uttrykt frykt for å stille i intervjuer.

4. Beskrivelse av organisasjonskulturen i UDA

I dette kapitlet beskriver vi det som har blitt trukket frem som de mest fremtredende trekkene ved dagens kultur. Vi tar utgangspunkt i resultatene fra den elektroniske spørreundersøkelsen, inndelt i positive verdier og mulige begrensende verdier. Vi utdyper disse med betraktninger og perspektiver som har kommet frem i workshops med ansatte i de ulike avdelingene og med ledergruppen. Derne­st vil resultatene fra intervjuene bli gjennomgått under hvert tema. Ettersom oppdraget er å belyse kulturen i UDA, beskriver vi organisasjonskulturen i UDA som helhet. I den grad det er store variasjoner mellom avdelingene, spesifiseres dette. Før vi går nærmere inn på å beskrive kulturen, gjengir vi overordnede funn fra verdikartleggingen.

Overordnede funn fra verdikartleggingen



Figur 6 Overordnede resultater fra verdikartleggingen i UDA (elektronisk spørreundersøkelse). Røde prikker illustrerer positive verdier, hvite prikker illustrerer mulige begrensende verdier.

Ut ifra verdikartleggingen og teorien bak modellen kan vi lese noen overordnede funn om organisasjonskulturen i UDA.

Spredning på de syv nivåene

En sunn organisasjon har et balansert fokus på de syv nivåene. Resultatene for UDA viser at det er en relativt stor opphopning av verdier på nivå tre, som handler om prestasjoner og det å gjøre en god jobb. Dette er et uttrykk for at organisasjonen har et stort fokus på prestasjoner og kvalitet, og mindre

fokus på andre områder som også er viktige. En slik opphopning av verdier på ett nivå kan være et uttrykk for hva dagens ledelse og tidligere ledere har fokus på.

Samsvar mellom personlige verdier, nåværende kultur og ønsket kultur

En sunn organisasjon har flere verdier som går igjen i flere dimensjoner. Det vil si at det er samsvar mellom hvilke verdier som er viktige for de ansatte, hvilke verdier kulturen kjennetegnes av i dag og hvilke verdier de ansatte mener blir viktige å ha fokus på fremover for at organisasjonen skal fungere best mulig.

Resultatene for UDA viser at det er vesentlige forskjeller mellom hva som er viktig for de ansatte, hvordan de opplever kulturen i dag og hva de ønsker seg fremover. De ansatte har personlig et mer balansert fokus på de syv nivåene, og de ønsker seg også et mer balansert fokus enn dagens store fokus på prestasjoner. Et tydelig funn /observasjon er ønsket om verdier på nivå to, som handler om relasjoner internt i organisasjonen.

Andelen mulige begrensende verdier

En sunn organisasjon har få verdier av typen mulig begrensende verdier. I UDA er fire av de ti mest valgte verdiene i dagens kultur av typen mulig begrensende verdier. Dette kan være et uttrykk for at enkelte aspekter ved måten organisasjonen drives på kan føre til energilekkasjer hos ledere og ansatte. Det vil si at det er forhold i organisasjonen som bidrar til at ansatte bruker energien sin feil, og kan være et uttrykk for nivået av frykt.

Overordnet sett tilsier disse resultatene at organisasjonen har et betydelig utviklingspotensial, som i stor grad handler om å utvikle seg fra overveiende fokus på prestasjoner (nivå 3) til en mer balansert profil med verdier på flere av de syv nivåene. Det betyr ikke at prestasjoner ikke er viktig fremover, men at det er viktig å sikre at andre type verdier, som de ansatte er opptatt av, også er til stede i kulturen. For å lykkes med dette vil det være nødvendig å sørge for at de grunnleggende behovene på nivå 1 og 2 er dekket. Da vil medarbeidere i UDA oppleve at de lever mer i tråd med egne verdier og at de kan leve dem ut i organisasjonen. De vil da bli mer motiverte, mer engasjerte og således prestere bedre.

Forskjell mellom ledergruppe og ansatte

Resultatene fra verdikartleggingen viser relativt store forskjeller mellom hvordan de ansatte og ledergruppen opplever kulturen i UDA. Generelt har ledergruppen en mer positiv oppfatning av dagens organisasjonskultur, med færre mulig begrensende verdier. I likhet med ansatte, opplever ledergruppen at organisasjonen har stort fokus på nivå 3, som handler om prestasjoner og kvalitet i arbeidet. Ledergruppens resultater viser imidlertid et større samsvar mellom hvordan dagens kultur oppleves og hvilken kultur man ønsker seg i fremtiden, sammenlignet med de ansattes resultater. Mange av lederne har oppgitt 100 % samsvar mellom dagens kultur og ønsket kultur. Dette er noe vi sjelden observerer i denne type undersøkelser. Det kan være et uttrykk for at de helt oppriktig mener

at organisasjonen har de ønskede verdier i dag. Det kan også skyldes at ikke alle gir uttrykk for sin oppriktige mening om hvordan organisasjonskulturen er eller bør utvikles fremover.

Uansett kommer det tydelig frem at ledergruppen i større grad enn ansatte opplever at det som kjennetegner kulturen i dag er viktig å videreføre, og at det ikke er behov for store endringer. Ansatte er derimot tydelige på at det er behov for store endringer i kulturen.

Dette inntrykket understrekes også gjennom intervjuene. Mens lederne som er intervjuet nesten entydig er udeelt positive til sitt arbeidsmiljø, beskriver en del ansatte til dels betydelige utfordringer. Men bildet blant de ansatte er ikke helt entydig. Enkelte av de ansatte som er intervjuet, opplever også dagens organisasjonskultur som positiv. De trives på jobben og føler at de bidrar til et viktig samfunnsoppdrag.

Resultatene fra verdikartleggingen sett opp mot resultatene fra medarbeiderundersøkelsen

Oslo kommune har gjennomført en medarbeiderundersøkelse i oktober 2018, mens arbeidet vårt har pågått. 10-FAKTOR er en selvstendig undersøkelse, og i retningslinjene for undersøkelsen fremkommer det at resultatene av 10-FAKTOR ikke skal kobles sammen med resultater fra andre undersøkelser⁴. Vi vil derfor ikke tolke resultatene fra verdikartleggingen opp mot resultatene fra 10-FAKTOR, men understreke betydningen av at disse to løpene ses i sammenheng i utviklingsarbeidet i UDA fremover. Vi presenterer derfor kun de overordnede resultatene fra 10-FAKTOR i denne rapporten.

10-FAKTOR består av ti faktorer som belyser ulike forhold ved arbeidsmiljøet i en organisasjon. Faktorene fremkommer i tabellen nedenfor. Tabellen viser også UDAs resultater på hver faktor. Faktorene måles på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er best.

Faktor	Navn	UDA score 2018	Oslo kommune score 2018
Faktor 1	Indre motivasjon	4,2	4,3
Faktor 2	Mestringstro	4,4	4,3
Faktor 3	Autonomi	4,2	4,2
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,2	4,2
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,1	3,9

⁴ Prinsipper for 10-FAKTOR, hentet fra

<https://www.10faktor.no/sites/10faktor.no/files/veiledninger/Prinsipper%20for%2010-faktor%20til%20publisering%20Jan2018.pdf>

Faktor 6	Rolleklarhet	4,2	4,2
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,9	3,7
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,6	4,4
Faktor 9	Mestringsklima	3,9	4,1
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,6	4,6

Figur 7 Overordnede resultater fra 10-FAKTOR undersøkelsen UDA (2018)

UDA scorer i gjennomsnitt 4,2 av 5 på de ti faktorene, det samme som Oslo kommune totalt. Dette må betraktes som gode resultater på medarbeiderundersøkelsen. De scorer høyest på faktorene fleksibilitetsvilje, prososial motivasjon og mestringsstro. De scorer lavest på de to faktorene mestringsklima og relevant kompetanseutvikling. Mestringsklima er en av to faktorer som regnes som primære innsatsfaktorer, sammen med mestringsorientert ledelse. Arbeid med disse faktorene vil ha stor effekt på mange av de andre faktorene⁵.

Styrker i organisasjonskulturen

UDA har en kultur med fremtredende styrker og positive verdier. Med utgangspunkt i resultatene fra den elektroniske spørreundersøkelsen beskriver vi hvordan de ansatte har beskrevet disse kjennetegnene ved organisasjonskulturen i workshops og intervjuer. Vi skiller mellom hva som har fremkommet fra workshops og fra intervjuer.

Fokus på samfunnsoppdraget

Fra verdikartleggingen

Det kom frem som en tydelig styrke at organisasjonskulturen i UDA er preget av et sterkt fokus på samfunnsoppdraget, som er en verdi på nivå 7. Med dette menes at alle ansatte har stor bevissthet rundt at det er elevens læringsutbytte som er den overordnede målsettingen med arbeidet. Dette betyr at de ansatte har klart for seg hvorfor de er til, nemlig Utdanningsetatens samfunnsoppdrag.

Fokuset på samfunnsoppdraget står sterkt i alle avdelinger, uavhengig av hvor tett på skolene avdelingene arbeider. Også ansatte i avdelinger som har ansvarsområder som kan betraktes som støttefunksjoner, slik som økonomi, IKT, lønn, utviser stor bevissthet på hvorfor de er til, og kjenner et ansvar knyttet til dette.

⁵ 10-FAKTOR - Hva nå? Arbeidshefte for ledere og medarbeidere, hentet fra https://www.10faktor.no/sites/10faktor.no/files/veiledninger/Arbeidsbok%2010-FAKTOR%20versjon%202_word.docx

Flere ansatte oppga at de har opplevd at organisasjonen har vært i unntakstilstand høsten 2018, mens PwCs arbeid har pågått, og at det som har drevet dem gjennom en krevende periode er nettopp fokuset på samfunnsoppdraget.

Fra intervjuene

Det sterke fokuset på samfunnsoppdraget kom også tydelig til uttrykk under intervjuene blant både ledere og øvrige ansatte. Nedenfor er et utdrag fra uttalelsene til noen av de intervjuede:

Ansatt: "Målet har hele tiden vært å sikre elevene gode læringsresultater og liv."

Leder: "Jeg også er stolt for å kunne bidra til å oppfylle vårt samfunnsansvar, å sikre at elevene kommer seg gjennom skoleløpet. Dette gjør at jeg er motivert til å gå på jobb hver dag."

Leder: "Vi er her for skolene ...det er givende."

Ansatt: "Forståelsen for oppdraget - å lære den enkelte elev - står høyt i min avdeling"

Målorientering

Fra verdikartleggingen

Organisasjonen kjennetegnes av å ha tydelige målsettinger å arbeide mot (nivå 4). På tvers av avdelinger fremkommer det at et sterkt fokus på målsettinger, og målsettingene ser ut til å være godt operasjonalisert nedover i avdelingene. De ansatte er godt kjent med målsettingene, og arbeider hardt og målrettet for å levere på dem. Det har vært et stort fokus fra ledelse på alle nivåer for å nå målsettingene.

Fra intervjuene

En del av de intervjuede, særlig blant ledelsen, har trukket frem mål- og resultatorienteringen som en fremtredende positiv verdi i organisasjonen. Nedenfor er et utdrag av uttalelser som har kommet frem under intervjuene:

Leder: "Hun er en tydelig og god leder. Tydelig på mål og våre oppdrag, og at vi er en etat underlagt politisk styring."

Leder: *“Det er et høyt ambisjonsnivå i etaten. Det liker jeg. Det er gøy å være med i et såpass drivende team. Jeg opplever at man får til ting sammen. Kunden vår er elevene og det er den gruppen vi jobber sammen for.”*

Ansatt: *“De politiske målene som settes nås.”*

Kvalitet, resultatorientering, profesjonalitet og faglig utvikling

Fra verdikartleggingen

Fokuset på å gjøre en god jobb og levere gode resultater står sterkt i UDA (nivå 3). De ansatte i UDA arbeider i det største fagmiljøet innenfor skole på kommunalt nivå, og er et utviklingsmiljø i Utdanningsetaten. Ansatte oppgir at organisasjonen har ansatte med høy utdanning og god kompetanse og et sterkt ønske om å gjøre en god jobb. De anser UDA som en faglig spennende organisasjon, og opplever å få faglig utviklende oppgaver. Verdienne kvalitet og faglig utvikling er både viktig for de ansatte personlig, fremtredende i dagens kultur samt representerer verdier som de ansatte mener blir viktige å ha et fokus på i fremtiden.

Organisasjonen har tydelige nøkkeltallsindikatorer og et stort fokus på å levere på målene. Her ser vi også en kobling mot kvalitet, som er ett aspekt ved resultatmålene, og en verdi som står sterkt i UDA. Osloskolen har levert gode faglige resultater over mange år, og de ansatte er stolte over hva de bidrar til å få til.

Det beskrives også at organisasjonen er profesjonelt drevet, og det er tydelig at de ansatte er stolte av og ønsker denne verdien videreført i fremtiden. Profesjonaliteten kommer til uttrykk gjennom at det er gode prosesser for kvalitetssikring, rettferdighet, likebehandling og forutsigbarhet, noe som ofte er kjennetrekke ved byråkratiet. Det er fokus på å drive etterrettelig arbeid, som skal være av høy kvalitet. Verdien *ansvarlighet* er veldig fremtredende for de ansatte personlig, noe som også kan ses i sammenheng med kvalitet og profesjonalitet. De ansatte utviser et stort engasjement om å være med på å utvikle organisasjonen, til det beste for både seg selv, kolleger, og ikke minst elevene.

Fra intervjuene

Fra intervjuene har det kommet frem flere forhold som styrker oppfatningen av at UDA har høyt fokus på kvalitet, faglig utvikling og profesjonalitet. Nedenfor er et utdrag av det som ble sagt av ledere og øvrige ansatte:

Ansatt: *“Opplever veldig støtte og mulighet for å utvikle seg faglig. Får brukt kompetansen min og opplever god tilbakemelding... Jeg opplever at det er en arbeidsplass med stor takhøyde og oppmuntring for å bli faglig bedre.”*

Ansatt: *“Ledelsen på avdelingen tilstreber å lede medarbeiderne på deres kompetanse og utvikling. Det er et fagspesifikt miljø og man støtter medarbeiderne som fagpersoner. Det er også fokus på sosiale tilstelninger.”*

Ansatt: *“Det er store utviklingsmuligheter.. Da kan vi melde inn hvilke prosjekter vi vil delta på. Alle får ett prosjekt. Vi kan også melde oss på kurs. Alle får kurs.”*

Ansatt: *“Vi er opptatt å være en sterk fagetat. Vi er opptatt av å levere kvalitet i alle ledd... [Leder] er kravstor, men det liker jeg. Jeg har jobbet med ledere som ikke har skapt endring. [Leder] står på og motiverer. Denne høsten har hun klart å motivere oss på tross av alt hun står oppi.”*

Leder: *“For meg har er det viktigste for arbeidsmiljøet at jeg får gjort jobben min og ivareta faglighet, herunder anledning til å kunne si fra når jeg er uenig i noe. Da er det viktig med tydelig rammer og at fag blir tatt på alvor. Aldri opplevd underliggende agendaer her. “*

Leder: *“Føler meg lyttet til og at min kompetanse blir brukt. ...Opplever at jeg har fått et veldig stort faglig spillerom”*

Leder: *“Jeg opplever at det er respekt for faglig kompetanse og bakgrunn. ..Det er en høy faglig standard.”*

Ansatt: *“Jeg ser at det er kultur for høy prestasjon. Man leverer ikke noe halvgodt.”*

Ansatt: *“Noe som gjennomsyrrer organisasjonen er prestasjoner og ytelser. Og det var absolutt flest verdier på dette i workshop også. Det er helt tydelig fra ledelsen også, at man fokuserer på prestasjoner.”*

Ansatte med stort engasjement

Fra verdikartleggingen

Det kom tydelig frem gjennom workshops at ansatte har et stort engasjement for arbeidet sitt. Dette gjelder på tvers av avdelinger og stillingsnivåer. Mange ansatte peker på at dette engasjementet har sammenheng med at ledelsen har vært så tydelige på hvorfor organisasjonen er til og hva de jobber for å oppnå. Fokuset på samfunnsoppdraget og overordnede mål bidrar til engasjement hos de ansatte.

Fra intervjuene

Under intervjuene ble det nevnt at det er mye stå-på-vilje, at det er en organisasjon med engasjerte ansatte som brenner for det de gjør. Det ble også sagt at det kunne være høy temperatur under diskusjoner i ledergruppen, men at dette går på det faglige. En del ansatte trakk frem stort engasjement som et fremtredende trekk ved kulturen.

Gode kolleger og godt arbeidsmiljø innad i de fleste avdelinger

Fra verdikartleggingen

De ansatte i de fleste avdelinger la også vekt på at de har gode og støttende kolleger i sin avdeling, med mye humor og god trivsel, og at de har et godt forhold til nærmeste leder. Dette kommer ikke like tydelig frem i de overordnede resultatene for kulturen i hele UDA, men er fremtredende funn i workshops med hver avdeling.

Det er imidlertid forskjell mellom avdelingene på dette området, hvor et fåtall avdelinger oppga å ha utfordringer i arbeidsmiljøet internt. Dette er gjennomgått med involverte ledere, og omhandles ikke i detalj i denne rapporten.

Fra intervjuene

Samtlige av de intervjuede lederne opplyste at det er et godt arbeidsmiljø og at de trives på jobb. Det samme gjorde omtrent en tredjedel av øvrige intervjuede. Nedenfor er et utdrag fra referatene:

Ansatt: "Jeg mener at det psykososiale arbeidsmiljøet er tilfredsstillende."

Ansatt: "De fleste er glad og fornøyd på jobben. Vi skjønner ikke bakgrunnen for denne saken. Jeg tør å si min mening. Jeg har ikke alltid vært enig, men har ikke vært redd for å si ifra."

Ansatt: "Jeg trives godt i denne jobben."

Ansatt: "I avdelingen er det et grunnleggende godt arbeidsmiljø. Jeg opplever at vi stort sett samarbeider godt med alle avdelingene."

Ansatt: "Jeg mener vi har det veldig bra."

Ansatt: "Jeg trives i min jobb. Jeg tror vi er ganske splittet internt om hvordan vi opplever dette."

Ansatt: "Jeg får frie tøyler av min nærmeste leder nå. Det krever mye å få tillit, og er man først "innenfor" så får man mye tillit."

Leder: "Jeg trives godt og synes det er bra her. Vi har mye humor. Folk virker som de trives."

Leder: *“Jeg trives godt på jobb, har ikke noe å utsette på arbeidsmiljøet. Gleder meg til å gå på jobb hver dag.”*

Leder: *“Jeg opplever at min avdeling er helt fantastisk. Jeg synes det er en absurd situasjon vi er i nå, som jeg ikke kjenner meg igjen i. Jeg udelt positiv til UDA.”*

Leder: *“Personlig opplever jeg at arbeidsmiljøet er veldig godt. Jeg trives godt med de jeg jobber sammen med. Jeg opplever at jeg får anerkjennelse for mitt arbeid og min kompetanse. Jeg opplever at det er tillit til at jeg løser mine arbeidsoppgaver på en god måte. Kan ta kontakt med mine ledere for støtte og råd.”*

Mulig begrensende verdier - svakheter

Organisasjonskulturen i UDA preges også av flere verdier som kan oppleves som begrensende. Dette er kjennetegn ved kulturen som kan føre til at ansatte bruker energien sin feil, og kan betraktes som svakheter eller utfordringer. Mulige begrensende verdier starter ofte med gode intensjoner som har gått for langt. I UDA gjelder dette først og fremst et stort fokus på kvalitet og prestasjoner, som har utviklet seg til å få noen negative konsekvenser. Vi beskriver de mulig begrensende verdiene, slik de ble beskrevet av ansatte i workshops. I vår beskrivelse tar vi utgangspunkt i overordnede resultater for hele UDA. I siste avsnitt kommer vi inn på enkelte sentrale avdelingsvise forskjeller.

Også her vil vi utdype med informasjon fra intervjuene og vi skiller mellom hva som har fremkommet fra workshops og fra intervjuer.

Byråkrati og hierarki

Fra verdikartleggingen

Kulturen i UDA kjennetegnes av å være byråkratisk og hierarkisk. Til en viss grad er byråkrati en ønsket side ved kulturen, så lenge det er snakk om grunnleggende kjennetegn ved et byråkrati, slik som likebehandling, profesjonell og uhildet saksbehandling basert på faglig ekspertise, og det å sette ut i livet de beslutninger som politikerne vedtar. Mange ansatte oppga at de verdsetter de positive aspektene ved byråkratiet.

De ansatte opplever likevel uttalte negative aspekter ved at organisasjonen er så byråkratisk og hierarkisk som den er, og dette kan være et uttrykk for at noe som i utgangspunktet er ment positivt har blitt drevet for langt, og fått negative konsekvenser.

Det fremkom at mellomledere, som avdelingsledere og seksjonsledere, oppleves å ha forholdsvis lite handlingsrom til å fatte egne beslutninger. Det at kommunikasjon og informasjon følger de hierarkiske linjene i organisasjonen, kombinert med at toppledelsen involveres i mange beslutninger, fører til at arbeidsprosesser får avbrudd i påvente av en beslutning og systemet oppleves som

unødvendig tungrodd av de ansatte. I tilfeller hvor medarbeidere selv har fått en kort frist kan det i tillegg oppleves demotiverende. Enkelte ansatte oppga også at det er uklart for dem hvor høyt oppe i organisasjonen ulike beslutninger må avklares, og at det oppleves som ubehagelig hvis man har forbigått noen i beslutningsprosesser. En slik form for kvalitetssikring kan oppleves som lite anerkjennende for den som har utført arbeidet. Flere ansatte delte erfaringer om at de har brukt mye tid på å utføre et grundig faglig arbeid, og at deres anbefalinger har blitt omgjort av ledere som sitter langt unna fagområdet.

Opplevelsen av de begrensende sidene ved byråkrati og hierarki varierer mellom avdelingene. Det kom imidlertid frem flere perspektiver på hvilke begrensninger og uheldige konsekvenser dette kan ha. Det kan oppleves som lite anerkjennende når beslutninger i saker går gjennom mange ledd, parallelt med at ansatte opplever lite innsyn i de faglige vurderingene som skjer i ledd over dem, særlig når beslutninger som tas går på tvers av deres faglige vurderinger. Det kan også medføre ineffektiv ressursbruk, ved at unødvendig mange personer er involvert i rapportering, kvalitetssikring og beslutningsprosesser.

Fra intervjuene

Det som kommer frem i intervjuene med en del ansatte går i samme retning som verdikartleggingen, og omfatter krav om tilbakemeldinger og kvalitetssikringer i flere ledd og at toppledelsen involveres i mange beslutninger.

En del ansatte oppfatter ledelsen som autoritær. En ansatt forteller at leder hadde gitt uttrykk for misnøye med at ansatte har hatt diskusjoner med hverandre om organisasjonskulturen uten at dette har gått gjennom leder.

Andre ord som brukes i intervjuene er *“tungrodd”* organisasjon med *“liten fleksibilitet”* og *“ubehag”* dersom man har innkalt noen til møte utenfor egen enhet uten å ha fått ledelsens tillatelse først. Noen ansatte uttrykker også frustrasjon over at egne anbefalte faglige forslag har blitt overprøvd av ledere som sitter langt unna det aktuelle fagområdet.

Enkelte ansatte som har fått anledning til å jobbe utenfor den ordinære strukturen og mer på tvers, har gitt uttrykk for en større opplevd fleksibilitet og er fornøyde med det.

Kontroll

Fra verdikartleggingen

Det kom frem at mange ansatte opplever stor grad av kontroll, i betydningen *“å bli kontrollert”*. Dette må ses i sammenheng med andre verdier på nivå 3, som byråkrati og hierarki og resultatorientering. I workshops kom det frem flere forhold som knytter seg til verdien kontroll.

Det ene forholdet handler om en opplevelse av å bli detaljstyrt på målsettinger og nøkkeltallsindikatorer, med uforholdsmessig mye kvalitetssikring og dobbeltsjekking fra ledere. Motivasjonsforskningen viser at medarbeidere som liker jobben sin, og er motiverte for oppgavene i

seg selv, jobber hardt fordi de ønsker det, og kan oppleve målene og målingen som mistillit og detaljstyring⁶. Ansatte i UDA oppga at fokuset på målsettinger kan slukke engasjementet dersom målsettingene blir for vanskelige å oppnå eller hvis resultatene ikke kan måles.

Et annet forhold er at de ansatte ofte opplever å operere på instruks ovenfra. Dette er et uttrykk for liten grad av autonomi, som kan virke sterkt demotiverende. Autonomi innebærer at medarbeiderne får handlingsrom til å bruke sin kompetanse og gjøre egne vurderinger og valg, innen rammene av sin jobbrolle⁷.

De ansatte opplever også at det er lite rom for å diskutere nye eller andre måter å løse oppgaver på og lite rom for å gjøre feil. Flere nevnte at UDA vil være etaten som aldri gjør feil. Det kjøres risikovurderinger på de fleste områder. Dette kjennetegnet ved kulturen medfører at de ansatte får lavere selvtillit, og ikke tør å prøve nye måter å løse oppgaver på fordi man er redd for å mislykkes og for at det vil få negative konsekvenser for dem.

Flere påpekte også at det er lite spor av tillitsbasert ledelse, som er fokus i Oslo kommune.

Fra intervjuene

En del ansatte opplever at byråkrati og hierarki henger tett sammen med og er en konsekvens av utpreget kontroll. En del av de intervjuede forteller om "*manglende tillit*" fra ledelsens side. Disse bruker uttrykk som "*detaljstyring*", "*sensur*", "*overvåkning*" og at "*ledere henger over skuldrene mens vi jobber og behandler oss som barn*" og videre at "*hver minste detalj må tas med toppledelsen*".

Noen ansatte uttrykker også at de jobber mye på instruks ovenfra og at det er liten autonomi og muligheter til å treffe egne valg. Enkelte ansatte forteller at "*ledelsen bruker oss som en liten hær til å løse spesifikke oppdrag*" og at "*egeninitiativ applauderes sjelden*". En ansatt opplyste at de må levere inn rapport hver mandag på vedkommendes avdeling der de må skrive opp hva de ikke har rukket å gjøre. PwC har ikke gått nærmere inn for klarlegge årsakene til en slik praksis.

En del ansatte gir også uttrykk for redsel for å gjøre feil. En av de ansatte uttrykker det slik: "*min leder blir stresset for at jeg har vært i møter og frykter for kritikk både selv og på mine vegne*".

Noen av de intervjuede forteller at de ikke har tillatelse til å jobbe hjemmefra og at dette oppleves som manglende tillit. Enkelte har også uttrykt at UDA ikke tilrettelegger for arbeidstakerens livssituasjon, da det er ubehagelig å spørre om hjemmekontor eller man kan føle seg mistenkeliggjort. PwC har ikke vurdert praksisen ved UDA opp mot praksis ellers i Oslo kommune.

⁶ Lai, Linda, Demotiverende ledelse, BI Business Review, 8.2.2017, hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/demotiverende-ledelse/>

⁷ Lai, Linda, Demotiverende ledelse, BI Business Review, 8.2.2017, hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/demotiverende-ledelse/>

Lite fokus på relasjonelle forhold

Fra verdikartleggingen

Den elektroniske spørreundersøkelsen synliggjør at ansatte opplever lite fokus på verdier på nivå 2, som handler om mellommenneskelige relasjoner. For de ansatte personlig er verdier på dette nivået viktig, og det fremkommer også et ønske om mer fokus på dette fremover. Viktige verdier som etterlyses i ønsket kultur er respekt og tillit.

Enkelte ansatte uttrykker at de opplever for lite trygghet i organisasjonen. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom frykt for å gjøre feil og en opplevelse av stor avstand mellom ansatte og toppledelse.

På tvers av avdelinger oppga også ansatte at de opplever lite anerkjennelse for jobben de gjør. Flere har oppgitt at toppledelsen tar beslutninger som er i strid med faglige vurderinger gjort av ansatte i avdelingene og støttet av forskning. Dette kommer i strid med de ansattes faglige integritet, og oppleves som lite anerkjennende.

Noen ansatte, som representerte flere ulike avdelinger, oppga også at de mener det har etablert seg en kommunikasjonsstil blant enkelte på direktørnivå som oppleves som utfordrende å forholde seg til. Enkelte ansatte har opplevd å få kjeft, og å bli skjelt ut i møter. Det oppfattes at det har blitt aksept for å oppføre seg ufint og kjeft på andre, og at dette forplanter seg nedover i organisasjonen.

Fra intervjuene

Som det fremgår ovenfor, under gjennomgangen av kontroll-perspektivet, er en konsekvens av utstrakt kontroll at en del ansatte opplever at de *“ikke blir verdsatt og sett for det arbeidet de gjør”*. Videre har enkelte uttrykt at *“jeg har aldri fått respekt eller blitt satt pris på internt fra ledelsen”*. Også noen av de som jobber i støttefunksjoner opplever dette, hvor det eksempelvis sies at det er *“manglende anerkjennelse fra resten av organisasjonen”* på hva man jobber med.

En del ansatte gir også uttrykk for en opplevd *“forskjellsbehandling”*, både hva kommer til arbeidsoppgaver, utnyttelse av kompetanse og lønnsutvikling. Disse forteller at de som er på *“innsiden”* med ledelsen blir behandlet annerledes enn de som er *“på utsiden”*, og at *“de som er mest synlige får mest uttelling”*.

En av de ansatte forteller: *“Er man uenig havner man i unåde og kan risikere å bli latterliggjort på møter. Er man utenfor hos toppledelsen er det svært ubehagelig og har ført til at folk slutter.”* Enkelte ansatte uttrykker også at det tidvis har gått lengre ved at *“det har vært tilfeller hvor ansatte har fortalt at de har blitt skjelt ut i full åpenhet”* av ledelsen.

Av helt dagligdags ledelsesopptreden som enkelte ansatte fremhever i intervjuer, er om og hvem lederne hilser på, snakker med osv.

Enkelte ansatte fremhever også at lederne modellerer hvordan man skal være mot andre og forstå ting, men at dette blir *“gjort med et verdigrunnlag som ikke er forenlig med oppdraget vårt.”*

Mye av kritikken mot de relasjonelle forholdene kommer fra en avdeling som er særskilt beskrevet nedenfor.

Lederne uttrykker på sin side at de i betydelig grad opplever å ha den ønskede tilliten fra sin(e) leder(e) og har det bra på jobb.

Lite samarbeid på tvers

Fra verdikartleggingen

Det kom frem som en svakhet, som ansatte ønsker en endring på, at det er lite samarbeid på tvers av avdelinger i UDA. Ansatte i ulike avdelinger oppga at dette har vært et tema som har vært diskutert ved flere tidligere anledninger, men som man ikke har lyktes med å få til godt nok ennå. Ansatte peker videre på en opplevelse av at det ikke er god dialog og godt samarbeid på toppledernivå, og at det forplanter seg nedover i organisasjonen.

Også dette kan sees på som en konsekvens av den tidligere omtalte byråkratiske, kontrollpregede kulturen. Lite samarbeid på tvers av avdelingene har negative konsekvenser i form av at organisasjonen ikke utnytter sin samlede kompetanse godt nok og ikke skaper effektive prosesser. Både faglig og sosialt opplever ansatte i ulike avdelinger størst tilhørighet til egen avdeling, og mindre tilhørighet til UDA som helhet.

I flere avdelinger kom det også frem at det ikke er gode nok strukturer for samarbeid mellom seksjoner innad i samme avdeling.

Fra intervjuene

Manglende samarbeid på tvers av avdelinger og enheter er et gjennomgående tema også i intervjuene. Enkelte gir uttrykk for at det mer er snakk om å *“konkurrere”* internt enn å samarbeide, og mange omtaler de ulike avdelingene med ord som *“siloe”*. Enkelte forteller også at man ikke kan diskutere ting med andre avdelinger uten å klarere dette med ledelsen først.

Noen fremhever også at manglende samarbeid på tvers har negative konsekvenser for andre verdier, eksempelvis ved at det å ikke spille på relevante ressurser i andre avdelinger, kan medføre en opplevelse av at annen kompetanse ikke blir verdsatt og derigjennom svekke den relasjonelle utviklingen i organisasjonen. En annen konsekvens enkelte understreker er at manglende samarbeid på tvers leder til at *“den ene vet ikke hva den andre gjør”*. Enkelte ansatte fremhever særlig manglende samarbeid med relevante fagmiljøer i UDA, at ledernivåene kan jobbe på tvers, men at dette ikke fungerer lengre ned i organisasjonen.

Økt forståelse for og innsikt i andre deler av UDA sin kompetanse og flere samarbeidsprosjekter er et uttrykt ønske fra en del ansatte.

Manglende åpenhet og svak ytringskultur

Manglende åpenhet og svak ytringskultur var et tema under en del av workshopene og fremhevet av mange under intervjuene. En del av de ansatte opplever at det er lite rom til å være kritisk eller faglig uenig med ledelsen. I intervjuene kom det frem påstander fra enkelte om at man da kan bli oversett, sanksjonert gjennom manglende uttelling i lønnsoppgjør eller fratatt arbeidsoppgaver.

Enkelte av de intervjuede forteller videre at de reagerte på at en representant for ledelsen gikk ut i media og skrøt av ytringskulturen. Når nettopp ytringsfriheten skulle utredes, ble det offentlige utsagnet oppfattet som at det ikke var noen interesse for å finne ut av den reelle ytringskulturen. En av de ansatte forteller også at det ble holdt en workshop om ytringsfrihet for vedkommendes avdeling, men at dette *“opplevdes som en ren politisk utkvittering”*.

En av de ansatte fortalte at vedkommende ikke tør å dele kritiske artikler om Osloskolen i sosiale medier for da kan man bli oppfattet som illojal.

Avdelingsvise forskjeller

Fra verdikartleggingen

De nevnte begrensningene i kulturen gjelder som nevnt for organisasjonen samlet sett. Verdikartleggingen viste at det er avdelingsvise forskjeller i opplevelsen av organisasjonskulturen. Dette er naturlig, og anses ikke som problematisk.

Det er ikke en del av PwCs mandat å kartlegge kultur og arbeidsmiljø i enkeltavdelinger, og vi vil derfor heller ikke beskrive avdelingsvise forskjeller i detalj i denne rapporten. Likevel gjør vi oss noen observasjoner knyttet til de avdelingsvise forskjellene. En observasjon er at de som er lokalisert i samme etasje som ledergruppen og som har mye interaksjon med toppledelsen i det daglige, har en mer positiv oppfatning av organisasjonskulturen enn andre. De opplevde organisasjonen som relativt lite hierarkisk, med korte beslutningslinjer, og at kulturen kjennetegnes av samarbeid. Hvor mye av dette som skyldes samlokaliseringen, er ikke mulig å si.

Én avdeling oppga å ha begrensede ressurser i forhold til arbeidsmengde, og at de ansatte ble pålagt overtid. Dette opplevdes som en kilde til energilekkasje i den avdelingen. Ut ifra dialogen med ansatte i workshops synes ikke dette å være en utbredt oppfatning i andre avdelinger.

To avdelinger skilte seg ut med en svært høy andel mulige begrensende verdier, noe som normalt betyr store energilekkasjer og lite motiverte medarbeidere. I begge avdelingene fikk vi bekreftet i workshops at bildet var reelt, samtidig at årsakene er veldig ulike. Den ene avdelingen hadde oppgaver som gjorde at de i stor grad forholdt seg til ledelsen og andre avdelinger i det daglige. I workshop med denne avdelingen fremkom at energilekkasjene i stor grad er knyttet til opplevelsen av kulturen i UDA på et overordnet nivå. Den andre avdelingen hadde lite interaksjon med andre avdelinger i UDA. I denne avdelingen var de såkalte energilekkasjene i langt større grad knyttet til avdelingsinterne forhold, og særlige utfordringer i én av seksjonene. Disse forholdene kom også

tydelig frem under intervjuene.

Fra intervjuene

Mange av de som tok kontakt med PwC og ønsket å stille til intervju representerte én avdeling. Ved denne avdelingen har det tidligere vært gjennomført undersøkelser på grunn av varsler om dårlig psykososialt arbeidsmiljø, hvor mange av de intervjuede mener at problemene er vedvarende. Det er ble særlig trukket frem at ansatte som sier ifra om uheldige forhold ved arbeidsmiljøet i denne avdelingen opplever å bli sanksjonert.

En del ansatte har i intervju med PwC trukket frem artikler i VG om resultatet fra undersøkelsen i 2015 og føler seg ført bak lyset da undersøkelsen ble presentert for de ansatte i 2016, fordi konklusjonene ble opplevd ikke å være gjengitt fullstendig og korrekt. Dette har skapt en mistillit til ledelsen fra mange av de ansatte i avdelingen.

I rapporten fra undersøkelsen i 2015 rettes det kritikk mot ledelsen av avdelingen som hevdes verken å være i tråd med Oslo kommunes krav til ledelse eller i godt samsvar med etiske regler for ansatte i kommunen.

PwC har fått opplyst fra ledelsen i UDA at bakgrunnen for at disse konklusjonene ble utelatt fra presentasjonen for de ansatte, er at det ble skrevet to rapporter. Kritikken fremgikk av en rapport som gjaldt et varsel fra en konkret ansatt som var part i saken. Rapporten kunne ikke offentliggjøres på grunn av personvern. Da dette gjelder et eldre forhold, har PwC ikke gått nærmere inn på dette forholdet. Siden en del ansatte opplever at dette bakteppet preger dem og dagens kultur, er det likevel nødvendig å nevne.

En del av de intervjuede har også trukket frem utfordringer med opplevd urettferdighet og forskjellsbehandling knyttet til lønn, anledning til overtid, mangel på ressurser m.v. Med utgangspunkt i det som er mandatet til PwC har det ikke fremkommet konkrete, nye hendelser som PwC finner innenfor mandatet å medta i rapporten. PwC oppfatter at det er utviklet seg en konflikt, som det etter PwCs syn er nødvendig å ta tak i.

Manglende tillit mellom ledelsen i UDA og byrådsavdelingen

Fra verdikartleggingen

Ansatte oppga også at de legger merke til uenighetene og mangelen på tillit mellom ledelsen i UDA og byrådsavdelingen. Enkelte oppga at det rådet normer for hva som er akseptable meninger om dette, og lite rom for å uttrykke enighet med byrådsavdelingen.

Fra intervjuene

Enkelte av de intervjuede har meddelt til PwC at flere, særlig blant ledelsen, ikke ønsker å fortelle det de tenker om arbeidsmiljøet fordi de ikke vil bidra til den "jaken" de mener byrådsavdelingen gjennomfører mot direktøren. Det hevdes at en del ansatte er kritiske til måten UDA har vært styrt på,

men de er uenig i byrådsavdelingens håndtering og derfor ønsker de ikke å bidra med det de vet.

Flere ansatte mener de har blitt trukket inn i konflikten mellom ledelsen og byrådsavdelingen og at det har vært uheldig for arbeidsmiljøet i UDA. Mange opplever at arbeidsplassen er under angrep, at jobben de gjør underkjennes og rakk ned på av den politiske ledelsen og media. Det skal ha påvirket arbeidsmiljøet at man er usikre på hva som er motivet for bestillingen (undersøkelsen).

PwCs vurdering av det psykososiale arbeidsmiljøet i UDA

PwC mener at ansatte i UDA har stort engasjement for jobben sin. Mange trives godt, det er stort fokus på- og motivasjon knyttet til samfunnsoppdraget - å skape en god skole og et godt læringsmiljø for elevene i Osloskolen. Det er stolthet over resultatene man har vært med å oppnå. Det er også et ønske om å se fremover og være med på å utvikle organisasjonen.

Samtidig er vi vitne til en sliten organisasjon, preget av det mange opplever som et ensidig negativt fokus i media. Mange skildrer også en kultur med en del utfordringer og et klart forbedringspotensiale, særlig hva gjelder relasjonelle forhold. Dette kan oppsummeres som at de ansatte vet hva oppdraget til UDA er og hva de skal levere. Mange mener derimot at organisasjonskulturen som er bygd opp over tid ikke i tilstrekkelig grad tar inn over seg at det er de menneskelige ressursene som, i fellesskap, skal løse dette oppdraget.

En annen sentral observasjon er at det er betydelig forskjeller mellom ledergruppens oppfatninger og beskrivelser av kultur og arbeidsmiljø og hovedinntrykket fra workshops og intervjuer med de ansatte. Mens lederne nokså entydig beskriver et godt arbeidsmiljø, varierer oppfatningen hos de ansatte betydelig mer.

Det er også noen betydelige forskjeller mellom avdelinger. PwC har i rapporten funnet grunn til særskilt å omtale utfordringer knyttet til dette.

Utfordringene ved den ene avdelingen skyldes etter PwCs syn håndteringen av en tidligere sak som ble undersøkt, der det hevdes at de ansatte ikke ble gjort kjent med at det ble rettet kritikk mot ledelsen ved avdelingen. Det ville ha vært en fordel om konklusjonene som inneholdt kritikk mot ledelsen hadde kommet klarere frem.

Dels rettes den samme type kritikk mot ledelsen i dag fra noen av de ansatte. Det meste av denne kritikken er imidlertid vanskelig å etterprøve. Ser vi samlet sett på resultatene fra verdikartleggingen og de individuelle intervjuene for denne avdelingen er det likevel vår oppfatning at denne avdelingen sliter med større begrensende verdier enn de øvrige.

Som det fremgår, gir ikke resultatet fra undersøkelsen noe entydig bilde av det psykososiale arbeidsmiljøet i etaten. Det er åpenbart mange medarbeidere som opplever UDA gjennomgående som en bra arbeidsplass med meningsfylte arbeidsoppgaver og gode relasjoner til arbeidskolleger og ledelse. Samtidig er det også en del medarbeidere som ser annerledes på det og som trekker frem manglende åpenhet, detaljstyring og frykt for represalier. Ser man på funnene samlet sett er det etter PwCs syn ikke grunnlag for å si at det er en fryktkultur i UDA som helhet, men at det i enkelte

avdelinger er elementer av det, særlig grunnet en svak ytringskultur. PwC mener likevel at de samlede styrkene ved organisasjonskulturen gir et oppløftende utgangspunkt for utvikling av UDA i retning av den ønskede kulturen med blant annet økt fokus på de menneskelige faktorene.

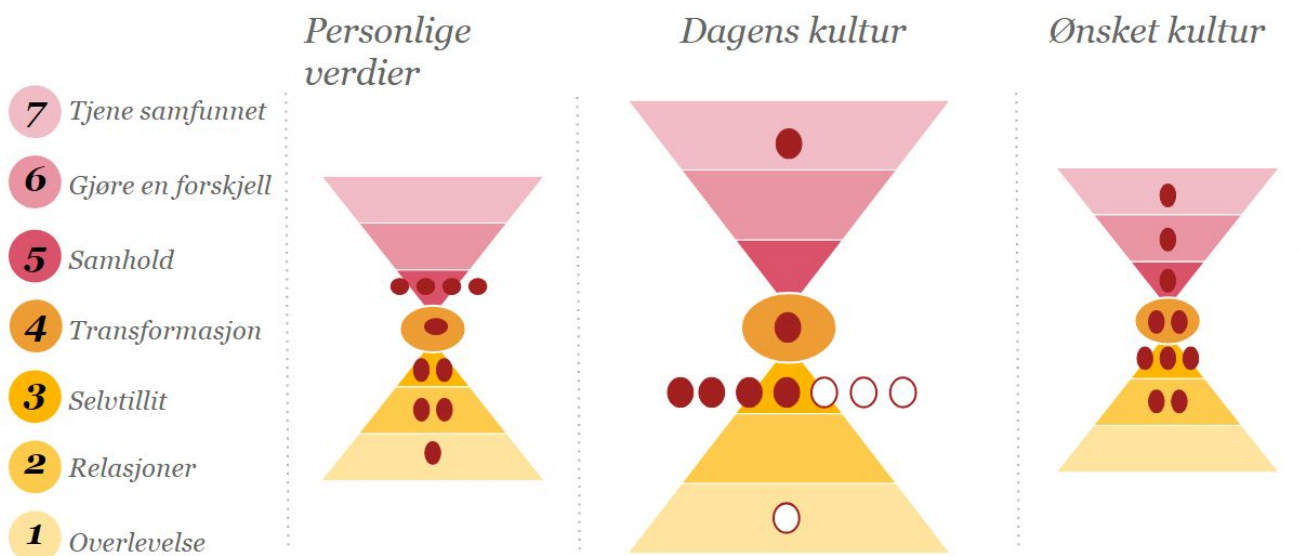
5. Utviklingsområder

I dette kapittelet skal vi se nærmere på hvilke endringer de ansatte i UDA mener det er behov for å skape i organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen har noen sterke positive verdier, som både ansatte og ledelse mener blir viktig å fortsatt ha fokus på fremover. Samtidig har vi fått mye kunnskap om hvilke verdier de ansatte ønsker skal få større fokus for å skape den ønskede kulturen. Kulturutviklingen vil derfor bestå i både å bevare de fremtredende styrkene i dagens kultur og samtidig øke fokuset på ønskede verdier. Kulturen i UDA har såpass stor andel av mulig begrensende verdier at det er behov for å jobbe systematisk med endring av disse forholdene, for å redusere energilekkasjer som følge av disse. Verdiene som de ansatte ønsker mer fokus på fremover kan ofte ses på som en direkte motsats til de mulig begrensende verdiene i dagens kultur.

I beskrivelsen av utviklingsområder tar vi utgangspunkt i Barretts modell, og beskriver hvilke styrker som bør beholdes på hvert nivå og hva som bør utvikles på de ulike nivåene. Som beskrevet innledningsvis, har de mest velfungerende organisasjonene fokus på alle syv nivåene. Det er behov for å dekke behovene på de tre grunnleggende nivåene før man er rustet til å lykkes på nivå 4 og oppover.

Bevare styrkene i dagens kultur og utvikle ønsket kultur

I modellen nedenfor fremkommer fordelingen av verdier på de syv nivåene i Barretts modell, både for de ansatte personlig, dagens kultur og ønsket kultur.



Figur 8 Overordnede resultater fra verdikartlegging (elektronisk spørreundersøkelse) i UDA (2018)

Fremover bør det utvikles et fokus på flere av de syv nivåene i modellen, slik at man oppnår et mer spredt fokus og således organisasjonskultur med mindre energilekkasjer og mer motiverte ansatte. Vi ser at kulturen i UDA er svært prestasjonsfokusert, men at det kommer inn elementer av opplevd byråkrati og unødvendig mye kontroll som virker hemmende på motivasjonen til de ansatte. Det er tydelig behov for mer fokus på forhold som handler om det menneskelige og særlig relasjonen mellom toppledelsen og medarbeiderne. Fokuset på samfunnsoppdraget er en styrke som må bygges videre på, sammen med de positive elementene av å være prestasjonsorientert. I henhold til modellen vil det være nødvendig å ha fokus på positive verdier på de tre grunnleggende nivåene først (nivå 1, 2 og 3), for deretter å kunne realisere verdier på høyere nivåer.

Nivå 1 - Overlevelse

En organisasjon som mestrer nivå 1, har et sunt forhold til økonomi, og har tilstrekkelige ressurser til å gjøre oppgavene sine. Ansatte opplever jobbsikkerhet, og at arbeidet gir dem økonomisk trygghet. Etter vår vurdering er dette på plass i UDA, og bortsett fra i enkelte avdelinger der ansatte opplever en for stor grad av arbeidsbelastning og overtidsbruk, er det ikke behov for endringer på dette nivået fremover.

Nivå 2 - Relasjoner

En organisasjon som mestrer dette nivået, har gode relasjoner mellom ansatte og et arbeidsmiljø som preges av respekt og åpen kommunikasjon. Resultatene fra verdikartleggingen og workshops viser at UDA bør fokusere på å styrke dette nivået fremover. I dagens kultur er det ingen verdier på nivå 2, mens det er to verdier på dette nivået både i ansattes personlige ti på topp verdier og i ønsket kultur. Dette tyder på at det er et udekket behov blant ansatte på dette nivået.

Anerkjennelse av medarbeider er den verdien som flest ansatte ønsker økt fokus på. Med dette menes en opplevelse av å bli anerkjent for sine faglige vurderinger og sin fagkompetanse. Med anerkjennelse menes også det å synliggjøre hva ansatte i de ulike avdelingene og seksjonene bidrar med, og løfte hverandre.

Andre ønskede verdier på nivå 2 er mer fokus på å være åpen kommunikasjon/dialog og respekt. Knyttet til åpen kommunikasjon kom det opp ønske om arenaer for medvirkning og inkludering. Knyttet til verdien respekt ble særlig måten man kommuniserer på vektlagt, via kroppsspråk, muntlig og via e-post.

Flere ansatte har også ønsket seg mer fokus på verdiene tillit, lyttende og inkludering, og setter dette i sammenheng med det å føle seg trygg på jobb.

Nivå 3 - Selvtillit

UDA har hatt mye fokus på dette nivået, og verdier som profesjonalitet, resultatorientering, kvalitet og faglig dyktighet står sentralt i kulturen. Dette fokuset ser ut til å ha blitt overdrevet, slik at organisasjonen i tillegg kjennetegnes av tungt hierarki og tungroddede byråkratiske prosesser.

Fremover er det ønske om å bevare styrkene på dette området, gjennom å fortsatt ha gode rutiner og prosesser som sikrer kvalitet, profesjonalitet og faglig utvikling av ansatte. Det er imidlertid behov for å slippe opp litt på kommunikasjons- og beslutningslinjer, slik at organisasjonen blir mindre hierarkisk enn i dag. Det bør vurderes hvilke beslutninger som kan tas på hvilket nivå, slik at seksjonsledere får større handlingsrom, og direktørene ikke trenger å involveres i alt.

Det bør også vurderes hvorvidt områdedirektørene skal involveres i all kommunikasjon mellom ansatte i UDA og skoler i det bestemte området, eller om dialogen i større grad kan foregå mellom ansatte.

Det bør også vurderes å gi større handlingsrom til seksjonslederne i kvalitetssikring av ansattes arbeid, slik at ikke alle leveranser må kvalitetssikres av ledere på flere nivåer før det godkjennes.

For detaljert målstyring kan legge en demper på medarbeidernes indre motivasjon, engasjementet og gleden ved arbeidet, særlig når resultater det måles på ikke oppleves å henge godt nok sammen med det overordnede målbildet og samfunnsoppdraget. Det bør vurderes om det kan gjøres endringer i dagens mål og resultatstyringssystem for å bøte på disse negative effektene.

Ansatte opplever at etaten oppfattes som selvgod utad. De ønsker større fokus på ydmykhet for at man har noe å lære av andre.

Nivå 4 - Transformasjon

Ansatte ønsker å styrke dette nivået i UDA. For at organisasjonen skal kunne lykkes med kontinuerlig læring og innovasjon må det først rettes fokus mot å etablere positive verdier på alle de tre grunnleggende nivåene. Det vil innebære å aktivt øke fokuset på relasjonsnivået (nivå 2), og å tone ned fokuset på nivå 3, og å redusere innflytelsen av de mulig begrensende verdiene.

Per i dag opplever ansatte at det er lite rom for å gjøre feil, og de ønsker å være med på å skape en organisasjon hvor det er rom for å prøve og feile, for å kunne utvikle organisasjonen. Det kom også frem et ønske om at UDA selv bør være rollemodell for skolene på dette området, hvis man skal kunne forvente at skolene har en kultur for å prøve og feile.

Flere ansatte oppga også at de ser behov for at det settes av tid til diskusjoner for å lære av egne og andres erfaringer, og til å tenke ut nye måter å gjøre ting på. Det kom også frem et ønske om å arbeide mer systematisk med kontinuerlig forbedring, gjennom å ha systematiske gode prosesser for innovasjon og fagutvikling, og sette erfaringsdeling i system.

Ansatte oppga også at det er lite rom for å stille kritiske spørsmål eller gi uttrykk for meninger som avviker fra det som er den "riktige" meningen. De ønsker å skape en kultur hvor ansatte tør å stille spørsmål ved måten ting gjøres på.

Nivå 5 - Samhold

Organisasjoner som mestrer nivå 5 har lykkes med å inspirere de ansatte gjennom sin visjon og sine verdier. Det er høy grad av tillit i organisasjonen og en dyp opplevelse av mening, moro og lagånd.

UDA har i stor grad lyktes med å bevisstgjøre de ansatte om hva som er deres visjon, og motivere de ansatte gjennom fokuset på samfunnsoppdraget.

Når det gjelder tillit, vurderer vi at det per i dag er det ikke tilstrekkelig grad av tillit internt i UDA. Tillit er en verdi som er avhengig av at andre verdier er tilstede. Dette gjelder verdier som omsorg, åpenhet, ærlighet, rettferdighet, men også verdier som troverdighet, kunnskap og erfaring⁸. De ansatte identifiserer seg mer med egen avdeling enn med UDA som helhet, og det er lite samarbeid på tvers av avdelinger og lite uformell mingling mellom ansatte i ulike avdelinger.

De ansatte ga også uttrykk for at det ikke er tilstrekkelig tillit mellom UDA og andre deler av Utdanningsetaten, og især Byrådsavdelingen. Det er et uttalt behov hos ansatte for å styrke tilliten i etaten. Her er det en naturlig kobling mot Oslo kommunes satsing på tillitsbasert ledelse, hvor kommunen har definert hva tillitsbasert ledelse er og hvordan man skal lykkes med å skape en tillitsbasert kultur, bestående av både tillitsbasert ledelse og tillitsbasert medarbeiderskap. PwC viser i den sammenheng særskilt til prinsippene for tillitsbasert styring og ledelse i Oslo kommune, Byrådssak 1055/17.

Nivå 6 - Gjøre en forskjell

Organisasjoner som har fokus på nivå 6, har skapt et samarbeidende arbeidsmiljø hvor ansatte, brukere, leverandører og andre samfunnsaktører, hvor det er fokus på vinn-vinn for alle involverte. Organisasjonen investerer i lederutvikling som fører til at ledere utgjør en forskjell både innenfor og utenfor egen organisasjon.

UDA har et potensiale i å utvikle mer samarbeid på tvers av avdelinger i UDA. Dette kom opp som et ønske blant ansatte i de fleste avdelinger. Ansatte ser potensiale for å utnytte kompetanse og ressurser bedre på tvers av avdelinger, og at dette bør settes i system på mellomledernivå. På den måten vil man kunne skape gode resultater gjennom å arbeide og nå målene på andre måter enn i dag. Det er behov for felles målsettinger og lederutvikling for å få til mer samarbeid.

Ansatte knytter også samarbeid på tvers opp mot tverrfaglighet, som det er fokus på i læreplanen, og mener at UDA må gå foran som rollemodell.

Nivå 7 - Tjene samfunnet

På dette nivået vet de ansatte at de tjener samfunnet og fremtidige generasjoner gjennom jobben de gjør. De ansatte er opptatt av etikk, ikke fordi de må følge lover og regler, men fordi det er viktig for dem personlig.

UDA har lyktes med å skape et sterkt eierskap blant ansatte til formålet med arbeidet de gjør, og fokuset på eleven. Dette perspektivet står allerede svært sterkt i dagens kultur, og ønskes videreført.

⁸ Barrett Values Centre, Get Connected, "The Trust Matrix"

6. Veien videre

I dette kapitlet gir vi våre anbefalinger til hvordan det påbegynte arbeidet bør følges opp videre, både i UDA og fra overordnet etatsledelse.

Utnytt endringsviljen i organisasjonen

PwCs erfaring er at både ansatte og ledere stilte opp i workshops og bidro aktivt med stort engasjement. Mange uttrykte et sterkt ønske om at arbeidet som ble påbegynt gjennom denne prosessen skulle videreføres og at innspillene måtte tas på alvor. Mange har opplevd at det har vært tungt å være en del av UDA den siste tiden og ønsker nå å rette blikket fremover. UDA har medarbeidere som brenner for elevene i Osloskolen og som ønsker å være med på å utvikle sin egen organisasjon med utgangspunkt i samfunnsoppdraget.

Det er viktig at utviklingsarbeidet starter opp umiddelbart. Det ville virke svært demotiverende for mange medarbeidere dersom resultatene fra kartleggingen ikke blir tatt tak i og brukt aktivt i en endringsprosess. Selv om det vil gå en stund før permanent leder er på plass, mener vi denne perioden nettopp må brukes til å tydeliggjøre hvilken kulturendring man ønsker å skape og hvordan organisasjonen skal arbeide for å endre kulturen.

Utvikling av ledergruppen

Ledere er de viktigste kulturbærere i en organisasjon. Et utviklingsarbeid for å endre kulturen i en organisasjon må nødvendigvis starte med en personlig endring hos ledere. Dette er en viktig erkjennelse hos lederne, og det er avgjørende at alle lederne er motiverte for endring. Særlig viktig er dette, siden kartleggingen avdekket stor forskjell mellom de ansattes opplevelse av kulturen og ledernes. Lederne må fungere godt både som ledere for egen avdeling/egne ansatte, men også seg imellom som ledergruppe. Derfor blir UDAs toppledergruppe en viktig arena for organisasjonsutvikling. Ledergruppen er en stor gruppe på 19 personer og av den grunn er den delt i to i det pågående lederutviklingsprogrammet i Oslo kommune. Vi mener det vil være naturlig å bygge videre på arbeidet som skjer i disse gruppene og det utviklingsarbeidet ledergruppen er i gang med.

I oppfølgingen av dette arbeidet vil det bli viktig at ledergruppen bruker tid på å reflektere rundt forskjellen mellom ledergruppens oppfatninger og de ansattes oppfatninger av kulturen i UDA. Særlig bør ledergruppen rette fokus mot de verdiene de ansatte ønsker at skal være fremtredende i kulturen, og reflektere rundt hvordan et større innslag av disse kan bidra til å realisere UDAs ambisjoner for Osloskolen.

Følgende punkter bør behandles grundig av ledergruppen:

- Kommunikasjonsform - hvordan skal vi kommunisere internt i ledergruppen og ut i organisasjonen?
- Respekt - hva ligger i dette begrepet?
- Anerkjennelse - hvordan sikre at UDAs medarbeidere opplever anerkjennelse?
- Tillitsbasert ledelse - hva betyr det for oss?

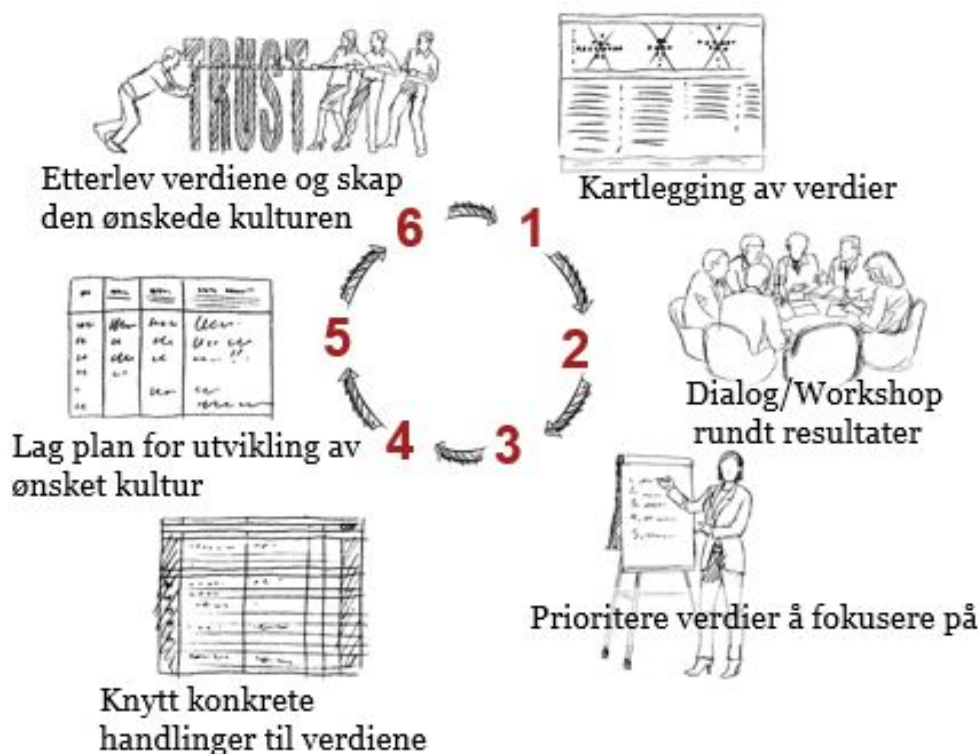
Vi mener også at både lederne personlig, ledergruppen og UDA som organisasjon vil ha mye å hente på å investere i lederutvikling. Dette kan gjøres ved å legge til rette for refleksjon rundt personlige verdier hos lederne og hvilket potensial som ligger hos hver enkelt leder til å utvikle seg, med utgangspunkt i en bedre forståelse av egne og organisasjonens verdier. Det finnes egnede 360 graders lederevalueringer som kan være gode verktøy i slike prosesser.

Arbeidet med verdikartleggingen har også avdekket at enkelte mener områdedirektørens rolle kan fremstå som uklart. Dette er også et tema det kan være relevant å se nærmere på, uten at PwC har grunnlag for å si hvor utbredt denne oppfatningen er.

Verdi-implementering

For å sikre at organisasjonskulturen faktisk kjennetegnes av de ønskede verdiene må implementeringen tas på alvor. PwC mener at en levendegjøring av de ansattes ønskede verdier vil frigjøre mye energi og engasjement i organisasjonen, forutsatt at organisasjonen arbeider systematisk med endring.

Figuren nedenfor viser prosessen for utvikling av organisasjonskultur, som består av seks steg. I dette oppdraget har vi gjennomført steg 1 (elektronisk spørreundersøkelse), steg 2 (dialog/workshop rundt resultater) og startet på steg 3 (prioritere verdier å fokusere på). For å bli en verdidrevet organisasjon, bør også stegene 4 til 6 gjennomføres. Stegene bør også gjentas, slik at organisasjonen etablerer en struktur for å arbeide kontinuerlig med kulturutvikling.



Figur 9 Verdibasert organisasjonsutvikling - en illustrasjon

Vi vil anbefale at den involverende prosessen som UDA er i gang med fortsetter med steg 3 og 4 i løpet av kort tid. Sammen med ansatte velges det da ut tre til fem verdier som blir særlig viktige å fokusere på for å skape den ønskede kulturen. Basert på funnene fra verdikartleggingen, anser vi det som viktig at verdiene anerkjennelse og åpen kommunikasjon blir blant de prioriterte verdiene. Når man har valgt ut hvilke verdier man ønsker å gjøre mer fremtredende i kulturen, bryter man verdiene ned i konkrete handlinger. Hvordan oppfører vi oss overfor hverandre som kolleger? Hvordan oppfører ledere seg overfor ansatte? Hvordan oppfører vi oss overfor våre samarbeidspartnere (skolene m.fl.)? Hvilke strukturelle grep må vi gjøre?

La oss bruke verdien anerkjennelse som eksempel, som er den verdien de ansatte i aller størst grad ønsker skal prege kulturen. For å få en organisasjonskultur preget av anerkjennelse må man få klarhet i hva de ansatte legger i denne verdien og arbeide med hvilke konkrete handlinger og strukturelle grep som bør gjøres for at denne verdien skal kjennetegne kulturen. Eksempler kan være å etablere arenaer på tvers av avdelinger for å dele gode historier, eksempelvis om hvordan man har oppnådd resultater på nye måter, og å løfte frem deler av organisasjonen som normalt får liten oppmerksomhet. Samtidig er det kritisk at hver enkelt tar eierskap til denne verdien, eksempelvis gjennom å vise interesse for hva kolleger jobber med og bli flinkere til å gi hverandre tilbakemeldinger.

For å lykkes med mer samarbeid på tvers og nye måter å jobbe på, kan det også være nødvendig å prøve ut nye måter å strukturere arbeidet på, slik som flere arenaer for samarbeid på tvers av

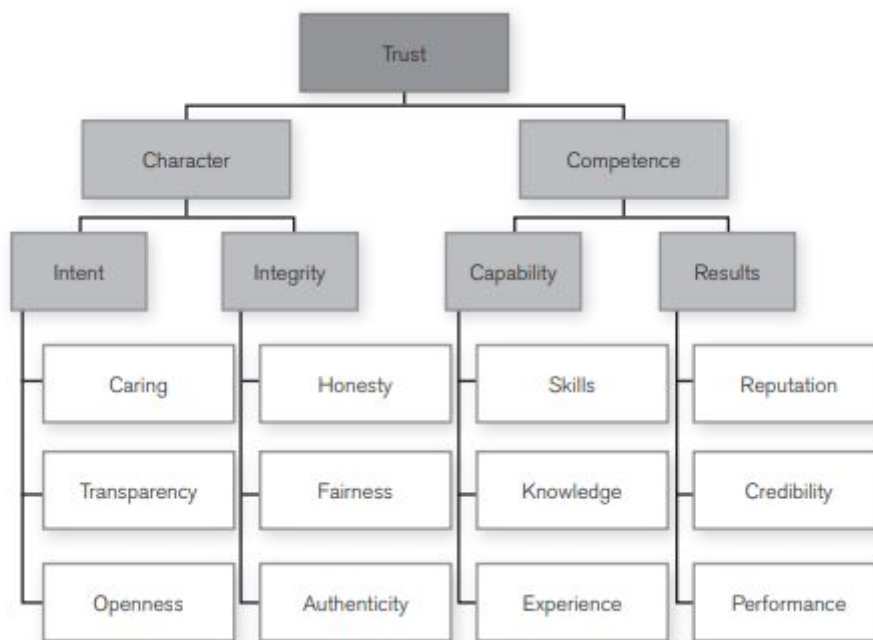
avdelinger og flere arenaer for erfaringsdeling og refleksjon over praksis. Det kan også være nyttig å ha målsettinger som motiverer til helhetstankegang i organisasjonen, fremfor utelukkende avdelingsvise mål.

En slik systematisk operasjonalisering av ønskede kulturverdier vil resultere i et verdigrunnlag og en verdikontrakt for UDA, som blir retningsgivende for den kulturendringen som skal skapes.

Å utvikle den ønskede kulturen vil kreve både adferdsendring hos ledere og medarbeidere. Ledere må snakke med de ansatte om verdier, være personlige og gi eksempler på hva verdibasert atferd betyr i praksis. Verdiene må bety noe for hvordan ansatte kommuniserer seg imellom og utad. Det kan også være behov for å endre på interne prosesser som rekruttering og medarbeiderutvikling for at de skal være i samsvar med verdiene.

Tillitsbygging eksternt

PwC ser også et sterkt behov for å styrke tilliten mellom UDA og byrådsavdelingen. Vi vurderer at UDA hemmes av at tilliten mellom disse instansene ikke er god nok. Barrett Values Centre har operasjonalisert tillitsbegrepet ved å bryte det ned i ulike elementer, som må være tilstede for at tillit skal eksistere⁹.



Figur 10 Tillitsbegrepet - operasjonalisering

⁹ Barrett, R. The New Leadership Program.

Oslo kommune har en satsing på “tillitsbasert ledelse”, og det kan være naturlig å se disse utviklingsprosessene sammen. Det Oslo kommune ønsker å oppnå med tillitsbasert styring og ledelse er¹⁰:

- bedre tjenester til innbyggerne
- økt resultatorientering og gjennomføringskraft
- mer samhandling mellom kommunen og innbyggerne
- mer samhandling innad i kommunen på ulike nivå

Med andre ord er tillit en kritisk faktor for at UDA skal kunne levere på samfunnsoppdraget. Da må både UDA og Byrådsavdelingen ta på alvor at det per i dag er lite tillit i denne relasjonen. For å bygge tillit er første skritt en erkjennelse fra både Byrådsavdelingen og UDA om at begge parter må være med på å bygge opp en tillitsrelasjon. Det bør etableres arenaer hvor det er rom for å gå i dybden på hva tillitsbegrepet faktisk betyr, hva som fungerer godt i dag, hvor utfordringene ligger, og hvilke endringer som skal til for å bygge tillit. Her må begge parter være villige til å bidra konstruktivt. En måte å legge opp en slik dialog på kan være å ta utgangspunkt i elementene i tillitsbegrepet (jf. figuren ovenfor). Dette vil kunne gi retning for hvilke konkrete atferdsendringer som må til for å gjenopprette tilliten mellom UDA og Byrådsavdelingen.

Ettersom Oslo kommune allerede har et pågående utviklingsprosjekt om tillitsbasert ledelse anbefaler vi at UDA setter inn ytterligere ressurser for delta i prosjektet. Tillit er ikke bare viktig internt i UDA eller mellom UDA og Byrådsavdelingen, men i hele Utdanningsetaten. For at elevene i Oslo skal få en best mulig skole må det være tillit på alle nivåer.

¹⁰ <https://dfo.no/filer/Nettverk/Virksomhetsstyring/Tillitsbasert-styring-og-ledelse-i-Oslo-kommune.pdf>

© 2019 PwC. Med enerett. I denne sammenheng refererer "PwC" seg til PricewaterhouseCoopers AS, Advokatfirmaet PricewaterhouseCoopers AS, PricewaterhouseCoopers Accounting AS, PricewaterhouseCoopers Skatterådgivere AS og PricewaterhouseCoopers Services AS som alle er separate juridiske enheter og uavhengige medlemsfirmaer i PricewaterhouseCoopers International Limited.