

MASTEROPPGÅVE

Mastergrad i organisasjon og leiing

Raudt lys, full fart – På veg mot eit betre arbeidsmiljø

Medarbeidertilfredsheitsundersøking som verktøy for leiing og læring

av

Rein Herland

Oktober 2010

Boks 133, 6851 SOGNDAL, 57 67 60 00, fax: 57 67 61 00 – post@hisf.no – www.hisf.no

Masteroppgåve i: Organisasjon og leiing

Tittel: Raudt lys, full fart – På veg mot eit betre arbeidsmiljø

Engelsk tittel: Red light, full speed ahead – on our way for a better working environment.

Forfattar: Reni Herland

Emnekode og emnenamn:
MR 690 Masteroppgåve i organisasjon og leiing

Kandiatnummer:

Publisering i institusjonelt arkiv, HSF Biblioteket (set kryss):

Dato for innlevering:
15.10.10

JA_x_ Nei__

Eventuell prosjekttilknytning ved HSF

Emneord (minst fire):
Medarbeidertilfredsheit, leiing, læring,
organisasjonsutvikling

Tittel og samandrag:

Raudt lys, full fart - På veg mot eit betre arbeidsmiljø.

Medarbeidertilfredsheitsundersøking som verktøy for leiing og læring.

Føremålet med denne studien har vore å undersøkje om den årlege medarbeidertilfredsheitsundersøkinga i Statens vegvesen er eit verktøy for leiing og læring. Gjennom å ha intervjuet 8 leiarar i 3 av Statens vegvesen sine 5 regionar, viser funna følgjande: Leiarane opplever medarbeidertilfredsheitsundersøkinga som eit verktøy for leiing og læring. Resultat etter medarbeidertilfredsheitsmålingane, der enkelte leiarar endar opp med raud score er tøffe påkjenningar. Likevel vert dei motiverte til å ta tak i utfordringane. Medarbeidertilfredsheit er eit målkrav i organisasjonen, på lik linje med andre mål. Funna viser at leiarane er opptatt av å nå måla. Å nå fastsette mål er ein viktig motivasjonsfaktor. Funna viser at medarbeidertilfredsheit er ein del av målstyringssystemet i etaten, og manglande måloppnåing vert fulgt opp på lik linje med andre mål. Når resultatet forelegg vert det gjennomført prosessar med dei tilsette, for å setje tiltak. Dette er dei viktigaste årsakene til at undersøkinga vert opplevd som eit verktøy for leiing og læring.

Title and Abstract:

Red light, full speed ahead – on our way for a better working environment.

The goal with this study has been to explore whether or not the annual employee satisfaction survey in Statens vegvesen is a tool for leadership and learning. Through interviews with 8 leaders in 3 of Statens vegvesens 5 regions, the findings show us that: The leaders experience the survey as a tool for them to lead and learn from. Results from these surveys, where some leaders end up with a red score, is a tough experience for them. Nonetheless they are motivated to take on the challenges. Employee satisfaction is a goal in the organisation, on the same level as other targets. The findings in this study show us that the leaders are eager to reach these goals. To reach and fulfil the determined goals is an important motivation factor. The findings show that employee satisfaction is a part of the scorecard system in the organisation, and a low score here is followed up on the same premises as other goals and targets. When the results are presented, processes are being set into work that includes the employees, in order to find adequate measures. This is the most important reason why the survey is experienced to be a tool for leadership and learning.

Forord

Takk til leiarar ved HR Administrasjonsavdeling Hilde Withammer og Einride Horstad for å legge til rette og oppmuntre slik at eg kunne gjennomføre *master i organisasjon og leiing*.

Takk til ein raus organisasjon, som støtter dei som ønskjer å vekse og utvikle seg. Eg håper eg kan bidra tilbake i mange år framover.

Takk til rettleiar Øyvind Glosvik, ved Høgskulen i Sogn og Fjordane, for gode tilbakemeldingar og stor tålmod.

Takk til gode vener og familie for oppmuntring, lesehjelp, trøst og heiarop. I did it!

Oktober 2010

Reni Herland

Innholdsliste

Forord	1
Innholdsliste	5
1 Innleiing	7
1.1 Bakgrunn for val av problemstilling	7
1.2 Organisasjon.....	8
1.3 Medarbeidertilfredsheitsundersøking i Statens vegvesen	12
1.4 Problemstilling og underspørsmål.....	15
1.5 Oppbygging av oppgåva.....	17
2 Teoretisk forankring	18
2.1 Innleiing	18
2.2 Leiing	18
2.3 Læring	24
2.4 Målstyring - styringssystem til oppfølging av tiltak	30
2.5 Tilbakemelding som motivasjonsfaktor – Kva gjer emosjonelle opplevingar med oss?	32
2.6 Leiarstøtte og erfaringsdeling.....	34
2.6.1 Medarbeidersamtale	36
2.6.2 Erfaringsdeling	36
2.7 Kan kartlegging av tilfredsheit hjå tilsette bidra til å skape endring og utvikling i organisasjonen ?	37
2.8 Oppsummering	39
3 Metode og forskningsdesign	40
3.1 Innleiing	40
3.2 Val av metode.....	40
3.3 Val av informantar og tilgang til forskningsfeltet	42
3.4 Metode for innsamling av data	44
3.5 Reliabilitet	47
3.7 Validitet	48
3.8 Fortolkande tilnærming	49
3.9 Forsking i eigen organisasjon.....	50
4.0 Oppsummering	50
4 Resultat	52
4.1 Innleiing	52
4.2 Er oppfølging av MTU ein del av målstyringssystemet?.....	52
4.2.1 Presentasjon av resultat etter MTU	52
4.2.2 Gjennomgang i kvar seksjon / Prosess	53
4.2.3 Medarbeidersamtaler som eit ledd i oppfølging av medarbeidertilfredsheits- og leiartilfredsheitsundersøkinga	55
4.2.4 Oppfølging	56
4.3 Kan anonyme tilbakemeldingar frå dei tilsette motivere leiarane til å ta fatt i utfordringar – emosjonelle opplevingar, kva gjer dei med oss?	59
4.4 Kva betydning har leiarstøtte og erfaringsdeling i oppfølging av MTU?	61

4.5	Kan årlege MTU bidra til endring og utvikling i organisasjonen?	64
4.6	Vert den årlege MTU i Statens vegvesen nytta som eit verktøy for leiing og læring	65
4.7	Oppsummering	67
5	Møte mellom empiri og teori - drøfting.....	70
5.1	Innleiing	70
5.2	Er oppfølging av medarbeidertilfredsheitsundersøkinga ein del av målstyringssystemet på linje med andre målkrav?.....	70
5.3	Kan anonyme tilbakemeldingar frå dei tilsette motivere leiarane til å ta fatt i utfordringar – emosjonelle opplevingar, kva gjer dei med oss?	73
5.4	Kva betydning har leiarstøtte og erfaringsdeling i oppfølging av medarbeidertilfredsheitsundersøkinga?.....	76
5.4.1	Leiarstøtte.....	77
5.4.2	Erfaringsdeling	78
5.5	Kan årlege MTUar bidra til endring og utvikling i organisasjonen?	80
5.6	Medarbeidertilfredsheitsundersøking som verktøy for leiing og læring	81
5.7	Nye leiarroller i Statens vegvesen	83
5.7.1	P-området (Produksjon: å sette mål og drive fram resultat).....	85
5.7.2	A-Området (Administrasjon: å nytte system og struktur og utvikle dei)	87
5.7.3	I-området (Integrasjon: å skape felles oppfatning og styrke medlemmane si tilknytning til organisasjonen)	88
5.7.4	E-området (Entreprenørskap: å forholde seg aktivt til omverda, utnytte mulegheiter og avverge truslar	89
5.8	Oppsummering	89
6	Oppsummering	90
6.1.	Innleiing	90
6.2	Kva viser funna	90
6.3	Kvifor virkar det, kva var det eg oversåg?	91
6.4	Kan vi gjere noko annleis?	91
6.5	Kan andre organisasjonar nytte dette verktøyet?	92
	Litteraturliste.....	93
	Vedlegg 1 Ledelse	95
	Vedlegg 2 Mål og resultatstyring	96
	Vedlegg 3 Spørjeskjema MTU	97
	Vedlegg 4 Intervjuguide.....	107

1 Innleiing

1.1 Bakgrunn for val av problemstilling

Å ”ta temperaturen” på organisasjonen, er eit ofte nytta uttrykk i arbeidslivet. Arbeidsmiljøundersøkingar er blitt vanleg i mange verksemdar, og kartlegging av arbeidsmiljø er heimla i Arbeidsmiljølova § 3-1. Det fins ulike metodar for korleis dette vert gjennomført, og det fins ulike meiningar om effekten av denne type undersøkingar. I Dagens Næringsliv 10/11. oktober, 2009, finn vi ein 8-siders artikkel om arbeidsmiljøundersøkingar, der ingressen er; *Arbeidsmiljøundersøkelser og granskinger er kraftfulle og til tider nådeløse verktøy som har ødelagt liv og yrkeskarrierer.*

Eg er idag tilsett som HMS-rådgjevar i Statens vegvesen, Region vest. Statens vegvesen har sidan 2004 gjennomført ei årleg medarbeidertilfredsheitsundersøking (MTU). Eg har tidlegare arbeidd ved NAV Arbeidslivssenter, og har bakgrunn frå Inkluderande Arbeidsliv (IA). Dei erfaringane eg har gjort tidlegare, gjennom mitt arbeid som IA-rådgjevar i ulike bedrifter, har gjort meg skeptisk til anonyme arbeidsmiljøkartleggingar. Det er fleire årsaker til dette. Eg har opplevd at resultat som kjem fram gjennom undersøkingar produserer fleire spørsmål enn det produserer mulegheiter til utvikling, og leiarane har ikkje alltid vore førebudd på resultatet eller korleis dei skal handtere det i etterkant. Eg har møtt mange frustrerte leiarar, som etter at resultatet ligg føre, har stått igjen med endå fleire spørsmål, og usikkerheit på kvifor resultatet er blitt som det er blitt. Det har ofte medført ei handlingslamming og mange leiarar har gått i forsvar. Intensjonen med kartlegginga har vore god, men kanskje har ein vore uførebudd på resultatet.

Målet med dette prosjektet er å undersøke om den årlege MTU i Statens Vegvesen vert nytta som eit verktøy for leiing og læring. Kan MTU nyttast konstruktivt i leiing og læring i ein organisasjon? I oppgåva mi vil hovudfokus vere på kva denne type tilbakemelding frå tilsette til leiing, kan bidra til. Gir anonyme tilbakemeldingar motivasjon og inspirasjon? Korleis grip ein fatt i desse tilbakemeldingane og bruker dei i arbeidet vidare? Er oppfølging av tilbakemeldingane satt i system, eller er det opptil kvar enkelt leiar å ta fatt i dei? Har Statens Vegvesen endra seg etter at ein tok til med MTU i 2004, og eventuelt kva har ein lært?

Eg har valgt problemstilling utifrå ei nysgjerrigheit på korleis ein kan bruke anonyme undersøkingar i leiing og styring i ein organisasjon, og ikkje minst for å sjå om min skepsis til denne type undersøking er berettiga. Vert tilbakemeldingane frå dei tilsette nytta i planarbeidet, eller, slik eg tenkte, vert det ei ”øving” som vert gjort, fordi det er beslutta at vi skal ha årlege undersøkingar? Dette var mitt utgangspunkt, då eg hausten 2009 starta forskinga mi.

1.2 Organisasjon

Statens vegvesen (SVV) er med sine nær 5500 tilsette, ein av dei store statlege verksemdene i landet. Statens vegvesen har ansvaret for planlegging, bygging, drift og vedlikehald av riks- og fylkesvegnettet, og for tilsyn med kjøretøy og trafikantar. Etaten utarbeider også føresegner og retningslinjer for vegutforming, vegtrafikk, trafikantopplæring og kjøretøy, og har ansvar for ferjetilbod på riks- og fylkesvegar.

Statens vegvesen har vore igjennom fleire omorganiseringar. I 2003 var det ei omfattande omorganisering der produksjonseininga vart utskilt til eit eige aksjeselskap og i tillegg vart den gjennomført ei nedbemanning på 20%. Det var etter denne omorganiseringa at ein tok til med MTU, i den form den har i dag.

I januar 2010 vart *Forvaltningsreforma* (St. meld. nr 12) innført, og omlag 60% av riksvegane er overført frå staten til fylkeskommunen. Hovudformålet med reforma er å styrke fylkeskommunen som regional utviklingsaktør. Styrkinga skjer ved å flytte ansvar for oppgåver og auke dei økonomiske overføringane frå staten til fylkeskommunen. Ansvar for ferjeforbindelser knytt til vegane, er overført samtidig med vegane.

Fylkesvegnettet etter 1. januar 2010:

- Ca 17.000 kilometer riksveg med tilhøyrande gang- og sykkelveg, er overført frå staten til fylkeskommunen og lagt til dagens fylkesveg
- Det samla fylkesvegnettet er på til saman omlag 44.000 kilometer
- Oslo har fått overført ca 40 kilometer riksveg som er lagt til det kommunale vegnettet
- Fylkeskommunane og Oslo kommune er vegmyndighet og har fullt finansierings- og prioriteringsansvar for henholdsvis fylkesveg og kommunal veg.

Det nye riksvegnettet

- Dei viktigaste riksvegane har staten ansvar for
- Desse riksvegane, saman med nasjonale havner, jernbaneknutepunkt og flyplassar, utgjer eit nasjonalt transportnett
- For å få til eit samanhengande nasjonalt transportnett har det vore naudsynt å ta opp mindre strekningar kommunal, fylkeskommunal og privat veg som riksveg
- Riksvegnettet blir etter 2010 noko over 10.000 kilometer

Staten er vegmyndigheit og har finansierings- og prioriteringsansvaret for riksveg.

Staten har ansvar for ein felles vegadministrasjon for riks- og fylkesveg på regionalt nivå.

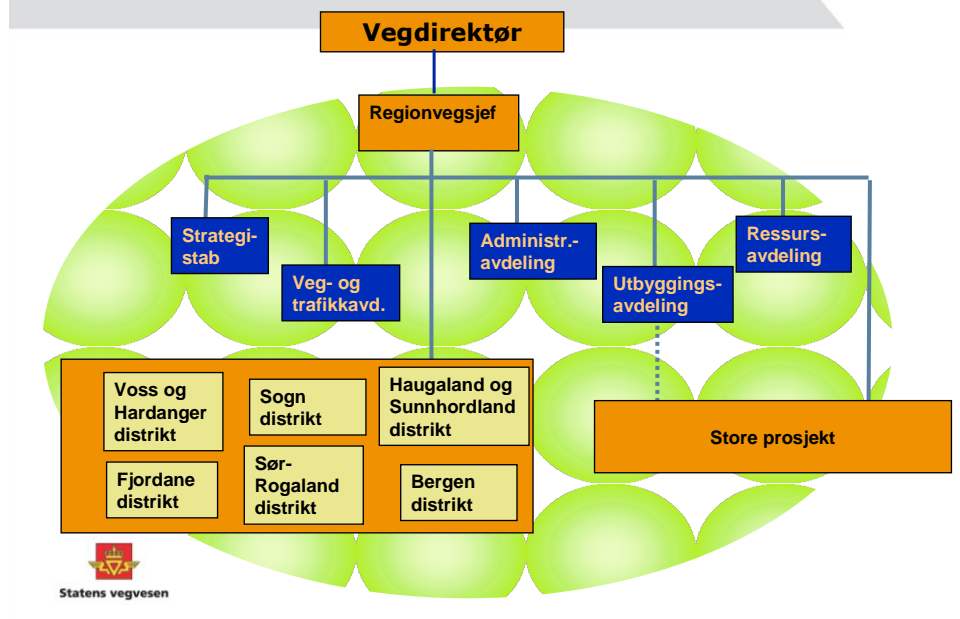
Dette er ein veletablert ordning som har fungert gjennom mange år. Stortinget har vedteke at denne ordninga skal halde fram også etter 1. januar 2010.

Ordnings med felles vegadministrasjon inneber at regionane i Statens vegvesen i praksis er vegadministrasjon for staten i riksvegsaker, og vegadministrasjon for fylkeskommunane i fylkesvegsaker. Den betydelige overføringen av riksveg frå staten til fylkeskommunane inneber at Statens vegvesen sine regioner får vesentleg fleire oppåver å utføre under styring av fylkeskommunane og færre oppgåver å utføre under styring av staten.

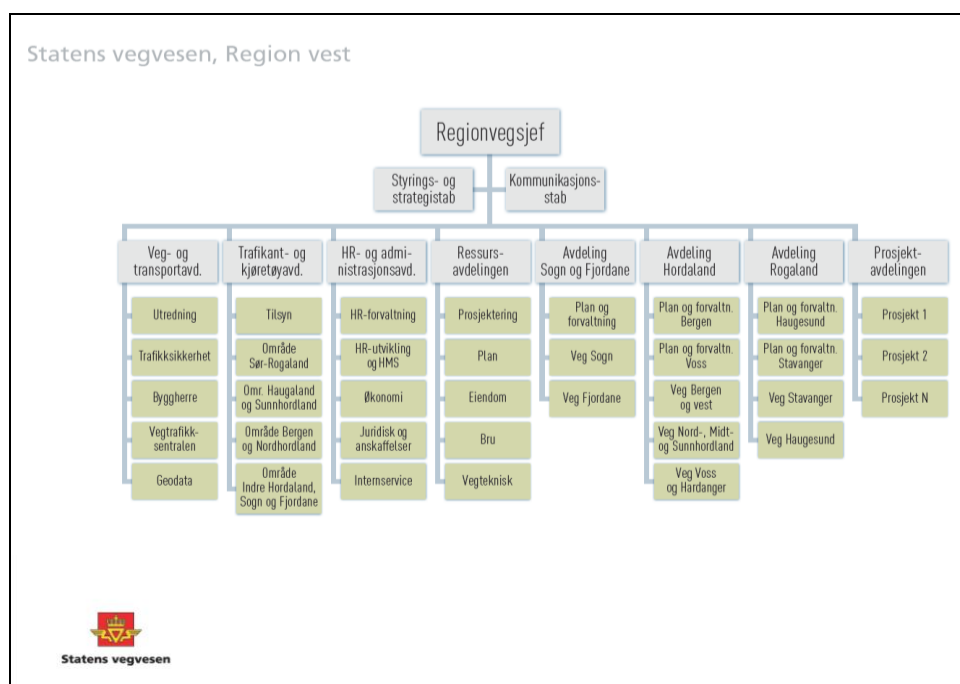
Vegdirektoratet er hovudkontoret for Statens vegvesen. Etaten er delt inn i fem regionar som kvar dekkjer tre til fem fylke. Det er eit regionvegkontor i kvar region. Regionane var før 2010 delte inn i distrikt – totalt 30. I kvart distrikt var det eit distriktskontor. Frå og med januar 2010 vart alle distrikt avvikla og vi fekk ein fylkesavdeling i kvart fylke.

Då eg tok til med oppgåva, var organisasjonen slik organisasjonskartet under viser, med døme henta frå Region vest. Dei andre regionane hadde tilsvarende organisering. Når eg i oppgåva viser til Regionleiarmøte (RLM), så besto det av samtlege leiarar for avdelingane og distrikta, samt regionvegsjef. I dag består RLM av regionvegsjef og, for Region vest sitt vedkommande, av dei 10 leiarane på avdelingsnivå.

Organisering Statens vegvesen Region vest



Organisasjonskart for Region vest 2010 viser at distrikta er erstatta med fylkesvise avdelingar. Veg og trafikkavdeling er endra til to avdelingar: Veg og transportavdeling og Trafikant- og kjøretøyavdeling. I tillegg har vi fått ein Styrings- og strategistab og ein Kommunikasjonsstab.

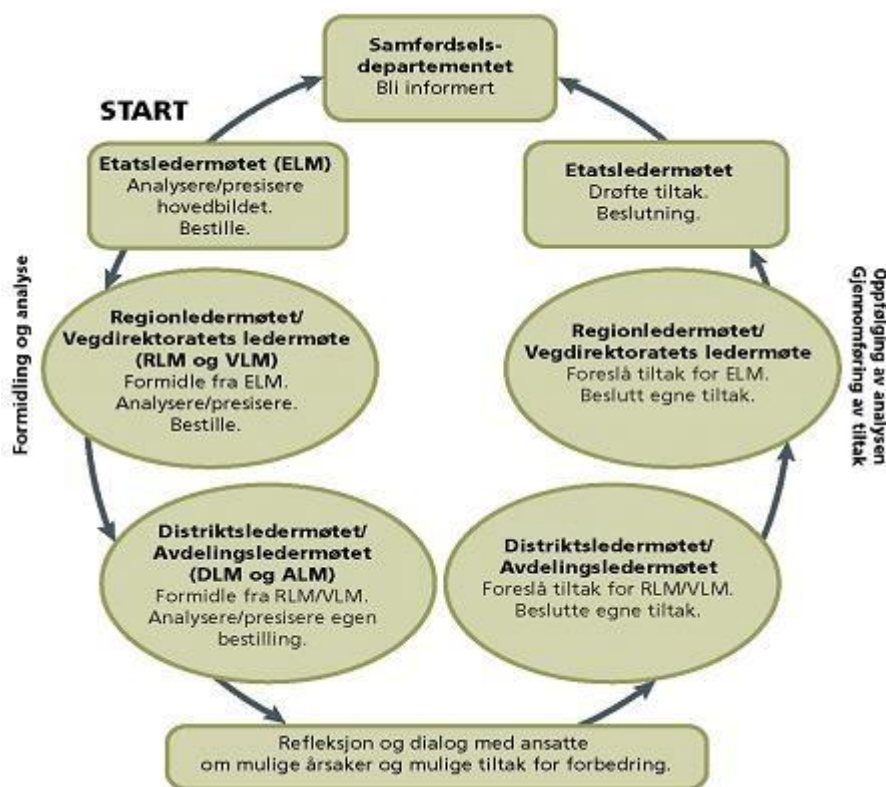


Tilsette i dei ulike avdelingane er lokalisert i heile regionen. Eksempel vis har HR Administrasjonsavdelinga, Region vest om lag 100 tilsette, som er lokalisert på 10 stader i regionen. Leiarane har kontorstad på Leikanger, i Bergen og i Stavanger. Dette kan vere ei utfordring i høve til å ha leiarar som er tilgjengelege og tilstades. Det å vere tett på sine tilsette, er ei utfordring i Statens vegvesen, ein stor del av kommunikasjonen skjer gjennom e-post og telefon.

Statens vegvesen styrer etter Resultatledelsesprosessen, som vist under. Informantane i mi undersøking viser til denne prosessen i svara sine. Eg meiner det er nyttig å presentere denne figuren i oppgåva, for å synleggjere korleis målstyringa i Statens vegvesen skjer.

Resultatledelsesprosessen (RLP)

Figur 1: Resultatledelsesprosessen i Statens vegvesen



- Forklaringer av forkortelser i figuren: ELM= Etatsledermøte, RLM = Regionledermøte, VLM = Vegdirektoratets ledermøte, DLM= Distriktsledermøte, ALM = Avdelingsledermøte i Vegdirektoratet . DLM er etter 2010 Avdelingsledermøte

Resultatledelsesprosessen vert gjennomført i løpet av tre måneder (frå presentasjon av resultat og til lukking i etatsleiarmøtet).

Resultata vert formidla internt i Resultatbanken , som er eit IT-verktøy for balansert målstyring. Balansert målstyring er eit verktøy for systematisk resultatmåling og gjennomføring av strategiar (*Grunnlag for ledelse, styring og organisering, s. 11*). Resultata vert framstilt slik at det kjem fram kva som er "ønskt", "godt nok" og for svak resultatoppnåing for indikatorene i tråd med dei ambisjonsnivå som er satt i resultatavtalene. Resultatavtala er ei skriftleg avtale mellom leiar og overordna, som skal innehalde mål henta frå sentrale styringsdokument i Statens vegvesen. Mellom anna vil alle leiarane i Statens vegvesen ha eit mål på medarbeidertilfredsheit på 4,5. Det vil sei at dei seksjonane som kjem under målalet, må setje i verk tiltak. For å oppnå oversikt, effektiv gjennomføring og oppfølging av RLP'ane er det obligatorisk å dokumentere bestilling, tiltak og konklusjonar i Resultatbanken. Der er eit mål på 4,5 på medarbeidertilfredsheit.

1.3 Medarbeidertilfredsheitsundersøking i Statens vegvesen

Statens vegvesen har sidan 2004 gjennomført årlege MTU blant alle sine tilsette. Oppdraget vert gjennomført av *Arbeidsforskningsinstituttet (AFI)*, ved forskar Asbjørn Grimsmo. AFI formulerer spørsmål, gjennomfører, oppsummerer og presenterer resultatet for Statens vegvesen. Før oppstart av kartlegginga i 2003/2004 var det ein prosess i organisasjonen, der ein kom fram til kva ein ønskte å undersøke og kva spørsmål ein skulle nytte. Spørsmåla er blitt utbetra etterkvart, men ein har beholdt grunnstrukturen, for å kunne samanlikne resultat frå år til år.

Undersøkinga har t.o.m. 2007 vore gjennomført på hausten. I 2008 flytta ein undersøkinga til vår 2009. Resultata låg då føre hausten 2009, og kunne nyttast i planlegging og styring av neste driftsår. Undersøkinga går til alle tilsette via e-post, som elektronisk svarer anonymt på spørjeskjema. Svarprosenten ved sist undersøking var 83%.

Saman med spørjeskjema ligg det ved ei oppfordring frå vegdirektør, der han presiserer følgjande:

*Dette er en videreføring av foregående års medarbeiderundersøkelser. Resultatene fra undersøkelsen skal brukes i **målstyringsarbeidet**, og vi skal bruke tilbakemeldingene fra*

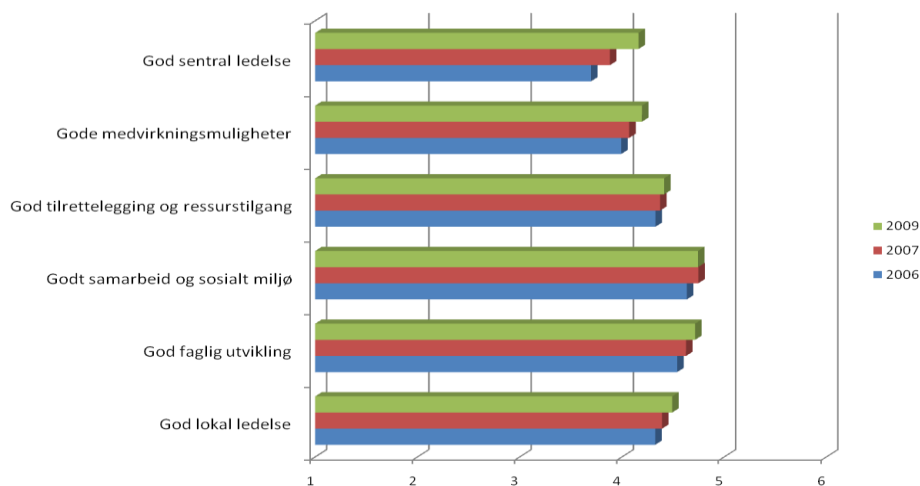
undersøkelsen til å gjøre en bedre jobb, forbedre etatens arbeid og våre egne arbeidsplasser. Resultatene skal behandles og formidles på de ulike nivåer i organisasjonen (...) Spørreskjemaet er stort sett det samme som ble brukt forrige gang. Resultatene er i hovedsak sammenliknbare med resultatene fra tidligere undersøkelser.

Medarbeidertilfredsheitsundersøkinga er delt i tre. I del ein vert vi bedt om å vurdere påstandar om eigne arbeidsoppgåver, arbeidstilhøve og utviklingsmulegheiter. Det er spørsmål om m.a. kompetanseutvikling, tilrettelegging av arbeid, praktisk personalpolitikk, lønn, samarbeid, sosialt miljø og endringar. I del to vert vi bedt om å vurdere påstandar om leiing m.a. med spørsmål om tillit. Del tre inneheld nokre oppsummerande spørsmål samt bakgrunnsspørsmål om ansiennitet, kjønn, alder, utdanning og mangfald.

Spørsmåla er tilnærma like kvart år, slik at ein kan samanlikne resultatet år for år. I tabellen under viser eg resultatata frå 2006-2009 for etaten, for å vise den utviklinga som har vore.

Tabell 1: Resultat 2006-2009

Resultater '06-09



Svar frå undersøkinga er på ein skala frå 1-6, der 0-4,0 gir rød score, 4,0-4,5 gir gul score og 4,5-6 gir grøen score. Alle resultat under 4,5 bør takast tak i, men dersom ein får rød score er det uttalt at det skal setjast i verk tiltak. Presentasjon av resultat blir vist gjennom tal-matriell og søyler. Søylerne er røde, gule eller grøne.

Resultat for 2009 (2008 undersøkinga vart flytta til vår 2009), viser at Statens vegvesen har ein positiv utvikling på fleire områder. Vurdering av lokal leiing vert stadig meir positiv, mulegheitene for medverknad er forbetra frå tidlegare år, medan fagleg utvikling, tilrettelegging og ressurstilgang i arbeidet, samt kvalitet i samarbeidsforhold og det sosiale miljø er tilnærma likt resultatet i 2007. Trivselen til dei tilsette stig jevnt og trutt frå 4,6 i 2004 til 5,0 i 2009.

Dette er resultat for etaten under eit. I mi undersøking gir mine respondentar svar som gjeld resultat og tilbakemelding for sine einingar.

Resultata vert presentert på ulike nivå. På etatsnivå syner ein etat undet eitt, samt regionane. På regionsnivå syner ein regionen under eitt samt avdelingane. Deretter tek avdelingsleiarane sitt resultat ut til seksjonsleiarane, som tek seksjonen sitt resultat til sitt personalmøte. Vidare vert det gjennomført seksjonsvise personalmøter, der ein samla går igjennom resultatet og kjem med framlegg til tiltak. I tillegg får alle tilsette tilbod om individuell medarbeidersamtale, noko dei aller fleste takkar ja til.

I *Rettleiar for resultatstyring i staten* (2006) finn vi henvisning til Statens vegvesen sin prosess for handsaming av resultat. Den har relevans i høve til problemstillinga eg løfter fram.

Boks 5.2 Statens vegvesens prosess for behandling av resultater fra årlige spørreundersøkelser

Vegvesenet har styringsparametere som omhandler medarbeider- og brukertilfredshet og medarbeidernes tilfredshet med lederne. Disse styringsparametere måles gjennom årlige spørreundersøkelser. Vegvesenet iverksetter en bred analyseprosess som involverer alle nivåene i virksomheten (direktoratet, regionene og distriktene). Prosessen deles inn i to faser:

1. FORMIDLINGS- OG ANALYSEFASEN

Etatsledelsen som består av direktoratets ledergruppe og de seks regiondirektørene, holder et møte der resultatene på etatsnivå gjennomgås. Regionene og også avdelingene i direktoratet når det gjelder medarbeiderundersøkelsen, får resultatene en uke før behandling i etatsledermøtet, slik at lederne for disse enhetene kan forberede en begrunnelse for egne resultater.

Oppmerksomheten rettes alltid først mot helheten i Vegvesenets resultater, fordi de ulike regionene skal se seg selv i en større sammenheng. Det positive gjennomgås først, deretter behandles negative avvik. Vegdirektørens oppsummering legges inn i det elektroniske systemet som brukes til resultatrapportering, sammen med en bestilling av hva som skal analyseres videre og behandles på regionnivå og eventuelt avdelingsnivå i direktoratet. Oppsummeringen og bestillingen gjøres tilgjengelig for alle ansatte på intranettet.

I tillegg til Vegdirektørens bestilling kan det være særskilte forhold i den enkelte region som den aktuelle regiondirektør må ta tak i.

På regionledermøtene, som består av regionsjef, avdelingsledere og distriktssjefer, formidles Vegdirektørens oppsummering og bestilling, og regionens hovedbilde drøftes.

Regionsjefen gir deretter sin egen bestilling til distriktene, som gjentar prosessen i sitt distrikt. Distriktssjefen innkaller for eksempel til allmøte, der mulige årsaker og tiltak drøftes, gjerne i grupper. Deretter behandles saken i distriktsledermøte.

2. LUKKEFASEN

I lukkefasen tas det beslutninger som følge av analysen og drøftingene som er utført gjennom prosessen ovenfor. Hvert ledernivå legger inn i systemet de beslutninger som er fattet på det aktuelle nivået. Eventuelle forslag om tiltak som overordnede nivå må ta beslutning om, legges inn i systemet, og beslutning fattes deretter av rett nivå. Beslutningene gjøres tilgjengelig for alle på intranettet.

Generelt må man vurdere behovet for korrigerende tiltak løpende gjennom året ved de planlagte rapporteringstidspunktene. Vegvesenets prosess for behandling av resultater fra årlige spørreundersøkelser er et eksempel på dette. Diskusjon av oppnådde resultater når året er omme, er også viktig. Da er det ofte enklere å danne seg et *helhetsbilde* av hva som eventuelt må endres og forbedres, og det er ofte bedre muligheter for bredere diskusjoner og grundigere analyser av situasjonen.

Utklipp henta frå Mål og resultatstyring i staten (2006)

Der det i ovannemnde dokument vert vist til distrikt, er desse idag erstatta av avdelingar.

1.4 Problemstilling og underspørsmål

Med dette bakteppet ønskjer eg å undersøke følgjande problemstilling:

- ***”Vert den årlege medarbeidertilfredsheitsundersøkinga i Statens vegvesen nytta som eit verktøy for leiing og læring?”***

Undersøkinga vert gjennomført årleg, og den er svært tidkrevande og ressurskrevande. Spørsmålet vert stilt utifrå min skepsis til den type anonyme undersøkingar. Er det slik at i anonyme undersøkingar så kan vi svare det som fell oss inn der og då, og dersom det er slik, korleis kan resultatet då takast alvorleg? Samtidig er eg nysgjerrig på følgjande; når ein stor, statleg organisasjon som Statens vegvesen har valgt å nytte denne type kartlegging over fleire år, bør ikkje det tilseie at undersøkinga er eit verktøy for leiing og læring? Eg er nysgjerrig på kva leiarane sjølve meiner om denne type undersøking, og vonar eg gjennom intervju av leiarane vil få svar på problemstillinga mi. Kanskje min skepsis vil vise seg å vere ubegrunna? Kanskje Statens vegvesen gjer noko som fleire organisasjonar bør ta etter? Kanskje dette er eit verktøy som fremmer leiing og læring i organisasjonar?

Eg vil undersøkje den overordna problemstillinga ved å stille følgjande underspørsmål:

1. Er oppfølging av medarbeidertilfredsheitsundersøkinga ein del av målstyringssystemet på linje med andre målkrav?

Statens vegvesen er ein organisasjon med system og rutinar på dei fleste arbeidsoperasjonar. Når det gjeld MTU, så viser utklipp frå *Rettleiar for resultatstyring i staten* (s. 8/9) at rutinen er på plass. Eg ønskjer i mi undersøking at leiarane skildrar si oppleving av systemet. Er resultat og eventuelle tiltak tema gjennom året mellom leiar og overordna leiar? Er dette noko som blir følgt opp frå topp til botn i organisasjonen, og korleis vert det eventuelt etterprøvt?

2. Kan anonyme tilbakemeldingar frå dei tilsette motivere leiarane til å ta fatt i utfordringar – Kva gjer emosjonelle opplevingar med oss?

Frå tidlegare arbeidsfelt har eg erfart at leiarar kan reagere svært ulikt på gode/dårlege tilbakemeldingar. Nokon går i forsvar, nokon finn forklaringar utanfor sitt eige ansvar, nokon tek det svært personleg, medan andre vert motivert. Korleis vert resultat og tilbakemelding frå dei tilsette handtert av leiarane i Statens vegvesen? Undersøkinga vert gjennomført årleg, kva betyr det for leiarane når dei har eit år på seg å rette opp eventuelle dårlege score?

3. Kva betydning har leiarstøtte og erfaringsdeling i oppfølging av medarbeidertilfredsheitsundersøkinga?

I mitt forrige arbeid ved NAV Arbeidslivssenter var vi opptatt av å skape nettverk for leiarar, der dei kunne dele erfaringar innan t.d. personalpolitikk og arbeidsmiljøutfordringar. Vi meinte at personalsaker kunne vere rimeleg like, uavhengig av størrelse eller type produksjon i dei ulike organisasjonane. Korleis vert dette praktisert i Statens vegvesen? Etter at resultat føreligg vil det sannsynlegvis vise seg at nokon har skapt eit betre resultat gjennom året, medan andre står stand by eller har fått dårlegare resultat sidan sist. Finst her møteplassar der ein kan dele erfaringar? Ønskjer leiarane erfaringsdeling og ser dei nytte av det? Dette er spørsmål eg ønskjer å få belyst i undersøkinga.

4. Kan årlege medarbeidertilfredshetsundersøkingar bidra til endring og utvikling i organisasjonen?

Kartlegginga har vore gjennomført i Statens vegvesen sidan 2004. Ser leiarane ei endring i organisasjonen i løpet av desse åra, som kan skuldast kartlegginga? Har organisasjonen utvikla seg i ein retning som kan tilskrivast kartlegginga? Eller er eventuell endring og utvikling noko som ville skjedd utavhengig av medarbeidertilfredsheitsundersøkinga? Dette er spennande spørsmål som eg håper å finne svar på ved å intervju leiarane.

1.5 Oppbygging av oppgåva

I kapittel 1 gjer eg greie for bakgrunn for val av problemstilling, eg presenterer organisasjonen og skisserer korleis oppgåva er bygd opp. I kapittel 2 gjer eg greie for sentrale teoriar og omgrep som studien bygger på. Mellom anna teoriar om leiing og læring, samt teoriar om målstyring, motivasjon, leiarstøtte og erfaringsdeling, og teoriar om endring og utvikling i organisasjonar. I kapittel 3 gjer eg greie for metodeval og val av informantar til datainnsamling i oppgåva. I kapittel 4 vert det empiriske materialet presentert. Materialet vert drøfta i kapittel 5, med utgangspunkt i teorigrunnlaget i kapittel 2. Der vil eg vurdere teorien sin relevans i høve til å setje søkjelys på empirien. I kapittel 6 vil eg avslutte med ei konkluderande oppsummering av analysen, der eg trekkjer konklusjonar i høve til problemstillinga for studien.

2 Teoretisk forankring

2.1 Innleiing

I denne delen av oppgåva vil eg gå igjennom litteratur som er relevant for den problemstillingen eg har valt å undersøke. Eg vil prøve å finne teoretiske tilnærmingar til spørsmålet om medarbeidertilfredsheitsundersøkinga er eit verktøy for læring og leiing, og vil søkje finne svar gjennom litteraturen på kva som *kan vere* gode verktøy for leiing og læring, særleg med fokus på den type organisasjon som Statens vegvesen er. Eg vil også vise til teoriar som kan belyse underliggende tema i problemstillinga, som eg meiner er relevant for å forklare kva som kan bidra til å utvikle ein leiar, og kva som kan bidra til læring. Kapittelet er inndelt i følgjande tema:

1. Leiing
2. Læring
3. Målstyring – styringssystem for oppfølging av tiltak
4. Tilbakemelding som motivasjonsfaktor – Kva gjer emosjonelle opplevingar med oss?
5. Leiarstøtte og erfaringsdeling
6. Kan kartlegging av tilfredsheit skape endring og utvikling i organisasjonen?

2.2 Leiing

I følge Jacobsen og Thorsvik (2005) er leiing ei spesiell adferd som mennesket utviser i den hensikt å påverke andre menneske si tenking, haldning og adferd. Vidare hevdar dei at når leiing skjer innanfor ramma av ein organisasjon, så er hensikten med leiing vanlegvis å få andre til å realisere bestemte mål, motivere dei til å yte meir og få dei til å trivast i arbeidet. Dei hevdar vidare at leiing først og fremst er ein prosess mellom menneske, der utøving av leiing tek sikte på å influere andre. Definisjonen fokuserer på tre aspekt ved leiing:

- *Leiing er ei rekke handlingar som vert utøvd av ein eller fleire personar.* Fordi det er vanskeleg å skilje handling frå personen som handlar, får teoriar om leiing ofte eit sentralt fokus på leiaren som person.
- *Leiing har til hensikt å få andre menneske til å gjere noko.* Dermed vert leiing knytt til teoriar om motivasjon, sosiale relasjonar, gruppedanning og gruppedynamikk.

- *Leiing skal bidra til at organisasjonen når sine mål.* Dette går på å fordele arbeidsoppgåver og ressursar mellom enkeltindivid og grupper av medlem i organisasjonen og legge forholda best mogleg til rette for løysing av oppgåvene. (Jacobsen og Thorsvik 2005:376-377)

Strand (2007) seier at ingen teori kan påberope seg å vere teorien om leiing, og gjennom individorientert leiingsteori får vi berre små fragment av svar på korleis leiing kan virke. Analysar må forankrast i organisasjonsforståing og dei ulike og skiftande behov organisasjonar har innan bestemte kulturar. Strand skildrar fire organisasjonstypar som kontekst for leiing: byråkrati, ekspertorganisasjonar, entreprenørorganisasjonar og gruppeorganisasjonar. Desse kan modellerast som eit utgangspunkt for roller-, organisasjons- og leiingsfunksjonar. Leiinga sitt arbeid er prega av tvetydigheit, usikkerheit, konflikter og dilemma. Leiarar vert forstått som særleg mandatrike aktørar i organisasjonar, og ein av deira fremste funksjonar er å oppretthalde sosial orden, d.v.s. at dei har symbolske funksjonar. Leiing bør, i følgje Strand, vurderast i lys av den organisasjonen dei er sett til å leie.

Eg vil vidare ha fokus på desse organisasjonstypane, og særleg legge vekt på den organisasjonstypen som Statens vegvesen har mest til felles med, og sjå kva type leiing den type organisasjon treng. Framleis er det leiing som er i fokus, sett i samanheng med kva medarbeiderundersøkinga kan bidra til i høve til å fremme god leiing av organisasjonen.

Strand (2007) skildrar fire ulike organisasjonstypar. Desse er:

Byråkrati: Dette er organisasjonar med fleire nivå, med stor grad av spesialisering og som har skrevne reglar og formell autoritet i toppen. Reglane styrer arbeidsprosessen, og samordning skjer ved at nivået over har styring med sine underlagte ledd. I byråkratiet er erfaring, regelkyndigheit, den stødige administratoren eller den systematiske og drevne ingeniøren det naturlege utgangspunktet for leiing. Eksempel på denne type organisasjon var Riktstrygdeverket. Statens vegvesen har også fleire element av denne type organisasjon.

Ekspertorganisasjon: Dette er ein organisasjon med færre nivå, og posisjonen den einskilde har i organisasjonen er i stor grad basert på yrkesmessig status og erfaring. Ein stor del av arbeidstakarane er rekruttert på grunnlag av sin dokumenterte fagkompetanse. Arbeid og samordning er styrt av deltakarane sin ekspertkunnskap og dei faglege normene dei er opplært

til å akseptere. Leiing utover det som er bygd på fagleg autoriet, har liten plass. Det er med andre ord den erfarne og vel ansatte fagpersonen som er leiar. Ekempel på denne type organisasjon er sjukehus, konsulentfirma, universitet. Statens vegvesen vil ha mykje som samsvarer med denne kategori organisasjon. Vegvesenet er prega av stor grad av ekspertise i høve til oppgåvene dei skal handtere og dei fleste tilsette er rekruttert utifrå fagkompetanse, ingeniørar, planleggarar m.m. Tidlegare vart mange av leiarane rekruttert internt, den beste fagmann fekk tildelt leiaroppgåva. Vi kan idag sjå ei endring på leiarsida, der fleire vert rekruttert utifrå leiarkompetanse.

Entreprenørorganisasjonen: Er lite prega av fast struktur og fungerer rundt dei spesifikke oppgåvene som sentrale aktørar er opptekne av. Leiing er her personleg, utadvendt, direkte, iderik, energisk, uformell og ukonvensjonell. Eksempel på denne type organisasjonar er entreprenørfirma, investeringselskap, salgs- og agentorganisasjonar. I fylgje Strand vil ein i denne type organisasjon trenge ein leiar som er utadretta, iderik og energisk. Som dei fleste organisasjonar må Statens vegvesen ta del i endring og utvikling for å tilpasse seg markedet, og vi vil også her finne leiartypar som skildra ovanfor.

Gruppeorganisasjonen: Denne organisasjonen er skildra av Strand som eit kollektiv med lite formell statusdifferensiering. Gruppa får retning ved at det vert etablert konsensus, og medlemmande innrettar seg etter det kollektive presset som dei vert utsett for. Leiinga er lite formell, den varierer i form og kan skifte. Ofte er leiar den som bidreg til å halde gruppa saman, integratoren. Eksempel på gruppeorganisasjon er lærarkollegiet og prosjektgrupper (Strand 2007:28-30).

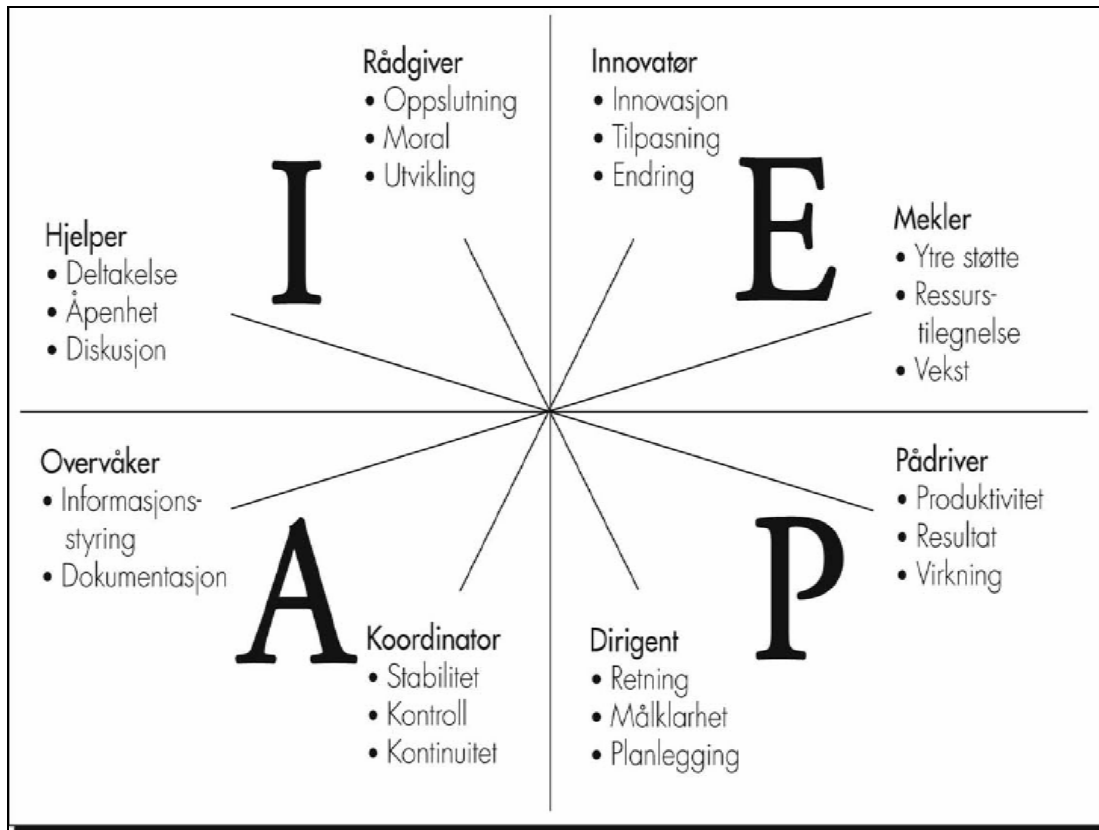
Strand seier vidare at det ikkje er slik å forstå at dei fire organisasjonane vanlegvis framstår i reindyrka form. Tvert imot er blandingsformer heilt vanleg, men i ein bestemt formell organisasjon kan ein av formene dominere.

Strand seier at ein kan skimte fire typiske leiarroller i kvar av dei fire organisasjonstypane:

- Byråkratiet treng erfaring og regelkyndige i leiinga: administratoren (A)
- Ekspertorganisasjonen treng ein erfaren og renommert fagperson: produsenten (P)
- Entreprenørorganisasjonen vil trenge den utadretta, iderike og energiske leiaren: entreprenøren (E)

- Gruppeorganisasjonen vil trenge ein leiar som held gruppa saman: intergratoren (I)

Tabell 2: Fire områder der leiar kan bidra med noko i organisasjonen. Roller.



Merkelappane produsent, administrator, integrator og entreprenør har Strand lånt frå Adizes (1980). Tabellen skildrar PAIE-begrepet og dei ulike områda inndelt i leiar-roller. Dei ulike organisasjonane er skildra tidlegare i kapittelet. Dei fleste organisasjonane tilhøyrer deler av alle typane, men nokon har meir av ein type og mindre av dei andre.

Statens vegvesen er mest tilnærma lik organisasjonstypen ekspertorganisasjon, ein organisasjon definert langt på veg til å bestå av fagpersonar opptatt av produksjon, mål, planlegging, resultat og virkning.

Eg vel å referere til deler av kapittel om leiing, henta frå Ledelses og styringssystemet i Statens vegvesen, for å synleggjere kva strategi som er satt for leiing i etaten (sjå vedlegg 1). Dokumentet *Grunnlag for ledelse, styring og organisering*, er eit av fleire styrande dokument i Statens vegvesen.

Dokumentet er tredelt, og fortel noko om:

1. Resultatledelse
2. Ledelsesprosessar
3. Forventningar til leiarar

Hovudelement i pkt 1 er at resultatansvarleg leiar har ansvar for dei oppnådde resultat innan sitt ansvarsområde. Leiar skal bidra til at utfordringar vert løyst på lågast mogleg organisatorisk nivå. Resultatavtalen vert følgt opp gjennom medarbeidersamtale med overordna leiar.

Under pkt 2 står der at leiarar skal prioritere ledelsesprosessen framfor andre oppgåver. Under lederllesprosessen har Statens vegvesen definert følgjande fire prosessar: *Strategioppgåver*, med fokus på strategiutvikling, *Strukturoppgåver*, som m.a. omhandlar resultatavtale og årsplan. *Relasjonsoppgåver*, som går på samhandling og rekruttering og den fjerde er *Profileringsoppgåver*, som omhandlar profilering og marknadsføring av etaten utad.

Del 3 handlar om forventning til leiarar i Statens vegvesen. Under punktet er det skildra forventningar om å utvikle og inspirere medarbeidarar, at leiar m.a. er tydelege ved å treffe avgjersler, handtere arbeidsmiljøutfordringar, kommunisere. Og til slutt står det om forventning til å vere ein god rollemodell (vedlegg 1).

I det styrande dokumentet ser vi at Statens vegvesen legg resultatledelse til grunn for styring. Dette karakteriserer også ekspertorganisasjonen. Samtidig må vi huske på at ingen organisasjon er reindyrka lik ein av typane. Der vil vere element av alle områda i einkvar organisasjon. Eg vil i fortsetjinga sjå nærmare på ekspertorganisasjonen og undersøke kva utfordringar leiing i ein ekspertorganisasjon kan møte på.

Strand meiner at i ekspertorganisasjonar har medarbeidarane eit meir anstrengt forhold til leiing. Det er konkurransevilje og produktivitet som kjenneteiknar slike organisasjonar.

Ekspertorganisasjonen vert gjerne karakterisert slik:

- Dei har lågt hierarki
- Dei er arenaer for fagspesialisering og fagautonomi
- Dei behandlar komplekse problem og er orientert mot løysingar for eksterne partar

- Medlemmane har stor autonomi i si yrkesutøving.

Standardrolla for leiarar i ekspertorganisasjonen er nær knytt til rolla som fagkyndig. Dei er tett knytt til arbeidsprosessen og vert vurdert etter dei faglege resultata dei oppnår, og statusen dei har i det faglege lauget. Kyndigheit brytast mot myndigheit, noko som skapar spesielle utfordringar i leiing av ekspertorganisasjonar (Strand 2007:270).

Eit kjenneteikn ved ekspertorganisasjonen er at eit fleirtal av dei tilsette har ein status og ein kyndigheit som dei ikkje først og fremst har oppnådd gjennom den organisasjonen dei arbeider i. Dei er på ein måte sjølvstendige yrkesutøvarar som bruker organisasjonen dei arbeider i som eit serviceapparat og som ei ramme som dei i større eller mindre grad anerkjenner. Dette gjeld særleg i yrker som er profesjonaliserte, d.v.s. yrker som har særleg prestisje på arbeidsfeltet, kan monopolisere visse tenester og kan utelukke utøvarar som ikkje er sertifiserte (Strand 2007:270).

Profesjonelle er sjølvgåande med omsyn til mål og midlar, dei treng generelt lite instruksar, mål og oppgåver frå andre, deriblant leiinga. Behov for rettleiing og vurdering av resultat kan tilfredstillast gjennom kollega eller gjennom eigen bedømming. Mange leiaroppgåver vert derfor nøytraliserte i ekspertorganisasjonen (Strand 2007:271). Fjernleiing i Statens vegvesen medfører at ein har (og treng) sjølvgåande tilsette, som handterer oppgåvene utan til ei kvar tid å bli instruert av ein leiar.

God leiing i ekspertorganisasjonen inneber m.a. å la folk gjere det dei er gode til. Den viktigaste drivkrafta er dei utfordringane fagfolk sjølv føler ligg i arbeidet. Leiaren si hovudoppgåve er å legge til rette dei sosiale og organisatoriske forutsetningane for at desse kreftene kan verte utløyste og ta ei retning som både fagfellesskapet og oppdragsgjevaren er tent med.

Strand (2007) viser vidare til tre dilemma som leiarar i ekspertorganisasjonar kan oppleve: Det første dilemma er: *kollegial popularitet versus organisatorisk oppgåveløysing*. Styring er lite etterspurt i organisasjon, ein kan bli ein midlertidig populær og ukontroversiell leiar ved å la vere å vise leiarskap. På lang sikt vil mangel på leiing føre til at organisasjonen ikkje oppnår dei ressursane som ein aktiv leiar kan skaffe, indre usikkerheit og konflikter kan ta

uproduktive forløp, faglege krav kan slakkast, og personalspørsmål vert gjort til personlege og private problem.

Leiarar i ekspertorganisasjonen må sørge for fagleg legitimitet. Det som vert bestemt må grunnjevast med faglege og fagpolitiske argument. Leiarrolla kan ikkje legitimerast gjennom ein teknikk som t.d. målstyring eller ei formell ordning. Leiarrolla må skapast gjennom gjerningar og i forhandling med dei involverte.

Det andre dilemma som leiarar i ekspertorganisasjonar kan oppleve er: *forholdet mellom kyndigheit og myndigheit*. Problemet kan komme til uttrykk dersom ein med lågare fagleg kompetanse enn fagekspertane får ein overordna leiarstilling.

Det tredje dilemma for ekspertleiarar kan oppstå når fagpersonar skal velge mellom *fagkarriere eller leiarkarriere*. Fagpersonen som vert leiar må erkjenne og akseptere ein mindre tilknytning til faget. Fagmennesket er opptatt av innhaldet i faget, leiarmennesket er meir tiltrukket av størrelsen på oppgåvene, graden av utfordring og graden av ansvar. Dette valet er viktig. Leiararbeidet vil føre til andre krav og arbeidsbetingelsar enn det fagpersonen ønskjer seg og er van med. Fagkunnskap og fordjupning vert erstatta av kontakt med folk, møter og stor variasjon i oppgåver og ansvar også når det ikkje finst klare svar (Strand 2007:273-274). Strand meiner vidare at ikkje alle dyktige fagfolk vil lukkast i leiarposisjonar.

2.3 Læring

I dette avsnittet viser eg kva nokre teoriar seier om læring, og korleis få til læring i organisasjonen.

Mange teoriar om læring i organisasjonar har ein ting felles, at einkvar læringsprosess tek til med at individet ser noko, høyrer noko, eller opplever noko som ein reflekterer over og funderer på kva er og kva betyr. Organisasjonar lærer ikkje, det er menneska i dei som lærer. Spørsmålet er korleis denne individuelle kunnskapen kan overførast til organisasjonen. I følgje Jacobsen og Thorsvik (2005) startar all læring i organisasjonen med at individet reflekterer over det ein erfarer. Vanlegvis er det vanskeleg å setje ord på det ein erfarer, derfor vert denne kunnskapen ofte kalla taus kunnskap. For at den tause kunnskapen skal kunne danne grunnlag for læring i organisasjonen, og ikkje berre for individet, må den

kommuniserast til andre. Omgrepet læring tyder både at ein tileignar seg ny kunnskap, og at ein nyttar kunnskapen til å endre adferd. Dette kan gjelde for ein organisasjon og for enkeltindividet. Taus kunnskap er betegnelsen på individuell erfaring. I Statens vegvesen vil det til ei kvar tid vere mykje taus kunnskap, utfordringen er å gjere deler av den tause kunnskapen om til kollektiv kunnskap. Kunnskap kan igjen vere med å endre beslutningar om kva strategi og adferd organisasjonen kollektivt skal fremme. Ein MTU kan fange opp noko av den individuelle kunnskapen medarbeidarane har, og resultatet kan nyttast til å gjere deler av den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap. Dei individuelle erfaringane kan vi få fram i ei medarbeiderundersøking.

Intern kommunikasjon er sentralt plassert i læringsprosessen. Dersom det vert brot i den interne kommunikasjonen vil viktig kunnskap verte forhindre i å utvikle organisasjonen vidare. Med andre ord er det viktig å gjere kunnskapsoverføring og erfaringsutveksling til ein integrert del av beslutningsprosessen i organisasjonen, Jacobsen og Thorsvik (2005).

Ikujiro Nonaka (1994) hevdar at organisatorisk læring er noko meir enn at organisasjonen er i stand til å samle inn og behandle mykje informasjon. Nonaka meiner at den viktigaste utfordring for å fremme læring i organisasjonar er at ein klarer å artikulere taus kunnskap og innsikt som alle individ i organisasjonen har oppnådd gjennom eigne erfaringar. Deretter må den informasjonen gjerast tilgjengeleg for fleire i organisasjonen, slik at den kan testast ut, og bli til praktisk nytte for heile organisasjonen.

I Statens vegvesen har tilbakemeldingar i MTU mellom anna ført til organisatoriske endringar. Til dømes gjennom tilbakemelding i oppfølging av resultatet kom ein seksjon fram til at teamorganisering ville gje ein betre utnytting av ressursane og at oppgåvene ville bli løyst på ein betre måte. Ei MTU kan, dersom ein tek tilbakemeldingane og presenterer dei i eininga, kunne medføre at ein får gjort om på noko av den tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap. Vi kan også finne eksempel på at taus kunnskap vert omgjort til eksplisitt kunnskap i form av rutinar og prosedyrar.

Omgrepet taus kunnskap står sentralt i Nonaka sin teori om læring i organisasjonar. Taus kunnskap er kunnskap i "hovudet" til den enkelte i organisasjonen, som ein ofte har vanskar med å setje ord på. Det motsette av taus kunnskap kan vere eksplisitt kunnskap, som ofte er nedfelt skriftleg og sett i system i form av strukturar, rutinar og prosedyrar. Læring føreset

formidling av kunnskap. Tabellen viser korleis Nonaka m.fl. klassifiserer korleis taus og eksplisitt kunnskap kan formidlast i organisasjonar.

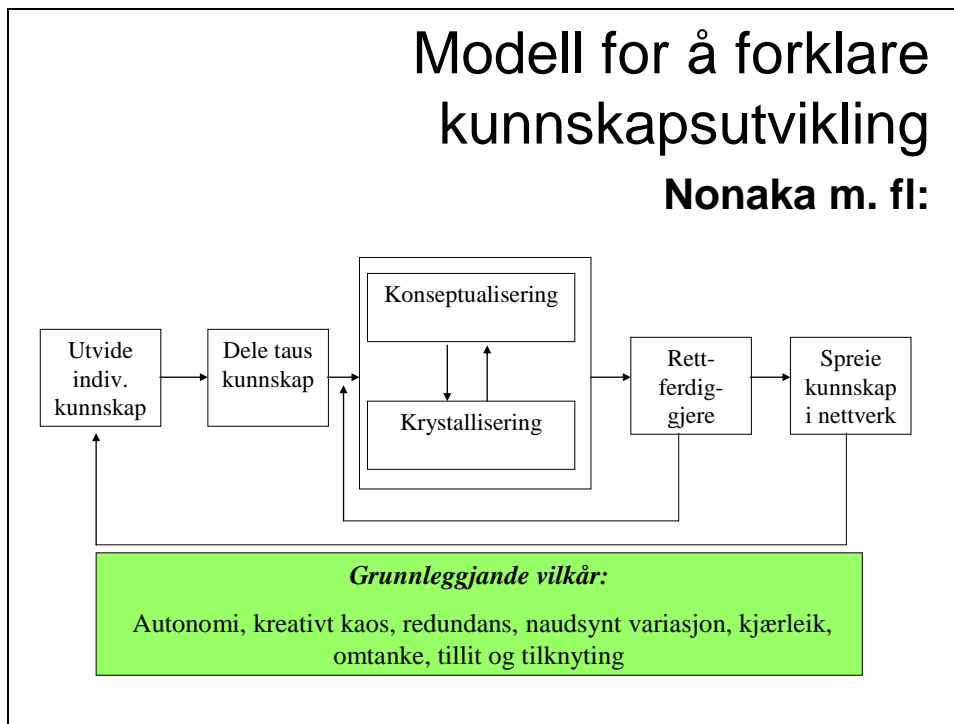
Tabell 3: *Utvikling og spreining av kunnskap (etter Nonaka (1994))*

Frå/til	Taus (Skjult) (Bruksteori)	Eksplisitt (Uttalt teori)
Taus (Skjult)	<u>Sosialisering:</u> Introduksjon til arbeidsfellesskap; lære av ein mester	<u>Eksternalisering:</u> Rutinisering av kunnskap: databasar, ekspert-system, rutinehandbøker, framgangsmåtar, prosedyrer
Eksplisitt	<u>Internalisering:</u> Gjere til sitt eige, frigjere seg frå rutiner, steg mot ekspertise, gjere kunnskap meir og meir abstrakt	<u>Kombinering:</u> Knyte saman eksisterande, kjent kunnskap. (Tradisjonell akademisk form).

Nonaka antek at dei to formene: frå taus til taus kunnskap og frå eksplisitt til eksplisitt kunnskap skjer i alle organisasjonar. Nonaka med kollegaer meiner at dei to andre formene: frå taus til eksplisitt kunnskap og frå eksplisitt til taus kunnskap er dei beste eller dei mest effektive. Det er innanfor desse formene for læring at organisasjonar kan utvikle ny kunnskap, og sikre at kunnskapen vert brukt.

Som nemnt tidlegare så startar all kunnskapsutvikling hjå individet. Den enkelte erfarer noko, lærer noko, opplever noko eller innser noko. Utfordringa vert å få andre i organisasjonen til å erfare deler av det same. Modellen under vil hjelpe å forklare korleis kunnskapsutvikling kan skje.

Tabell 4: Modell for å forklare kunnskapsutvikling (etter Nonaka (1994))



For å utvide individuell kunnskap (The Enlargement of an Individual's Knowledge) må vi dele kunnskap (Sharing Tacit Knowledge). Det gjer vi gjennom konseptualisering (Conceptualization) og krystallisering (Crystallization). Med konseptualisering forstår vi det å setje ord på den tause kunnskapen. Vi ser og forstår verda gjennom omgrep, namn, idear. Nye idear må ha nye ord, eller gamle ord som gjev meaning. Med krystallisering meiner vi ein forfining- og avklaringsprosess: kva skal dette konkret bety her hjå oss, korleis skal dei knytast til eksisterande ord, omgrep, rutinar og tenkjemåtar. Dette er ei avklaringsfase, skjer gjerne i mindre grupper. Vidare må det vi har komme fram til rettferdiggjera (The Justification and Quality of Knowledge). Resten av organisasjonen må akseptere det "nye"/den nye kunnskapen. Dei som utviklar dette må spreie ideane og forsvare dei i møtet med resten av organisasjonen, Nonaka (1994).

Med spreie i nettverk (Networking Knowledge) meiner ein å synleggjere at organisasjonen ikkje er åleine, ein er knytt til styresmakter, andre organisasjonar, leverandørar, kundar m.fl. Desse må også akseptere den nye kunnskapen. Dette gjeld også i stor grad Statens vegvesen som er knytt til styresmakter og politiske vedtak, leverandørar og kundar og konkurrentar om arbeidskraft.

Nonaka m. fl. viser i modellen at det også er nokre grunnleggande vilkår som må oppfyllest for å få kunnskapen spreidd og akseptert. Desse er grunnleggande for å få til kunnskapsutvikling i ein organisasjon.

- Kreativt kaos (Creative Chaos): Omverda og situasjonen må vere uklar og skiftande, det er behov for nytenking.
- Redundans (Redundancy): Betyr overskot/overlapping. Det må vere ei bevisst overlapping av kunnskap, ansvar og leiarroller, som igjen skaper spenning og moglegheit for dialog.
- Naudsynt variasjon (Requisite Variety): Aktørane må ikkje vere for like, dei må ha litt overlappende kunnskap, men må også kunne bidra med unik kunnskap i eit fellesskap.
- Autonomi: Betyr sjølvstende. Aktørane må ha friheit nok til å kunne velge nye handlingsvegar, og ansvar for eigne handlingar.
- Kjærleik, omtanke, tillit og tilknytning: Medlemmane må føle seg trygge, leiarane må vise omtanke for dei tilsette. Eit miljø som fremjar kreativitet og positiv tenking må skapast, det er eit leiaransvar, Nonaka (1994)

Dersom vi ser til Statens vegvesen meiner eg mange tilsette vil kunne kjenne seg igjen i fleire av dei grunnleggande vilkåra som er skissert over. Vilkåra kan også sjåast i samanheng med PAIE-modellen, som eg kjem nærmare inn på i neste avsnitt, og som eg kjem tilbake til i kapittel 5, Møte mellom empiri og teori.

Ein annan teori som står sentralt når vi ser på læring i organisasjonar er utvikla av Peter Senge. Senge (1991) set fokus på fem forhold/disiplinar som er viktig for å fremme læring i organisasjonar: Personleg meistring, mentale modellar, skaping av felles visjonar, gruppelæring (læring i lag) og systemtenking. Dei fire først nemnde er kjernedisiplinane. Systemtenking, også kalt den femte disiplinen, er i følge Senge den viktigaste av dei fem disiplinane for å fremme læring i organisasjonar. Den bind saman dei andre disiplinane. Under skildrar Senge kva som ligg i dei fem disiplinane som fremmer læring i organisasjonen:

Den første disiplinen som er skildra er *Personleg meistring*. I det legg ein m.a. at den enkelte tilsette sin evne og vilje til å lære er ein forutsetning for læring i organisasjonen. Dette inneber at den enkelte har sjølvdisiplin til å utvikle seg gjennom å lære nye ferdigheiter eller kunnskap. Vidare ligg det i denne disiplinen at den tilsette har høg grad av dugleik i det ein driv med, at ein aldri meiner seg utlært – men stadig på veg (livslang læring), at ein har vilje til å halde ut spenning, at ein handterer eventuelt angst som kan oppstå når ein skal bryte grenser og tenkje nye tankar, og at ein evner å handtere gapet mellom røyndom og bilete av framtida.

Den neste disiplinen som Senge skildrar er *Mentale modellar*. Denne disiplinen handlar om å utfordre vår tru på korleis verda heng saman, handlar om korleis vi tenkjer, korleis vi nyttar tankestraumen for å orienter oss. Organisasjonen er ein mental modell. Ofte er vi prega av generaliseringar, bilete og førestillingar som legg føringar på val av handling og som skaper barrierer for læring. Desse mentale modellane må i fellesskap bringast fram i lyset.

Skaping av felles visjonar er den disiplinen som m.a. hevdar at organisasjonar må skape ein felles visjon for korleis framtida skal sjå ut. Dette er viktig for å skape oppslutning omkring organisasjonen, og inspirere tilsette til å yte og utvikle kompetanse gjennom læring. Jacobsen og Thorsvik (2005:339).

Ein fjerde disiplin er *Gruppelæring/læring i lag*. Senge hevdar at gruppenivået er den fundamentale læringseininga. For at den enkelte skal kunne sjå heilheita og samanhengar i eigen organisasjon, og utvikle sin læringshorisont, er det viktig at ein jobbar i grupper. Jacobsen og Thorsvik (2005:339). Grunnleggande reglar for samhandling og felles handling mot felles mål er å ha tillit, og at samhandling skjer gjennom dialog, diskusjon og fri meningsutveksling. Senge hevdar vidare at grupper og lagarbeid er nøklar til lærande organisasjonar fordi normene tilhøyrrer gruppa, komplekse oppgåver krev samarbeid i lag, lagarbeid skaper synergi: gruppa er meir enn medlemmane og lag (grupper) gjev grunnlag for sosial interaksjon, status og bygging av sjølvbilete.

Systemisk tenking – ”alt heng saman med alt” er den siste av dei fem disiplinane og som inneber å leite etter samanhengar mellom delsystem, og ikkje berre ha fokus på delsystema. Det betyr at ein alltid må sjå seg sjølv i lys av andre og ikkje akseptere enkle svar på

komplekse forhold. Vi må sjå kva system vi er ein del av, fokusere på det vi har innverknad på, forandre organisasjonen ved å forandre oss sjølve og vere oppteken av andre.

Senge (1991) skisserer vidare nokre vilkår for den lærande organisasjonen. Organisasjonen må mellom anna vere open. I dette ligg det å ha tillit mellom dei tilsette, ikkje ha defensive rutinar med forsvarskampar, desentralisering med lokal kontroll og koordinering. I tillegg ser han for seg nye toppleiarroller også som eit vilkår for den lærande organisasjonen. Med nye toppleiarroller meiner han at leiarane må vere konstruktørar av visjonar, strukturar og læringsprosessar. Vidare bør leiaren oppmuntre og rettleie i søk etter ny kunnskap og vere den som forvaltar meining, Senge (1991).

Teorien om læring vil eg drøfte i kapittel 5 opp mot empirien i kapittel 4, for å sjå om den har relevans i forhold til funna.

2.4 Målstyring - styringssystem til oppfølging av tiltak

Ekspertorganisasjonen er, i følgje Strand (2007:457), den mest **målretta** organisasjonstypen. Ekspertorganisasjonen rettar merksemda si mot kundane eller markedet sitt krav, og bruker mindre energi på interne stridigheiter og sosial vurderingar. I fylgje Strand vil ein ekspertorganisasjon trenge ein leiar som er erfaren og ein vel renommert fagperson, i PAIE-skjemaet kalla produsent.

Strand hevdar at krav om måloppnåing har auka, marknadsretting, samanlikning, konkurranse og hardare prioritering av offentlege midlar tvingar fram resultatbevisstheit og krev at ein er ”best” eller like god som konkurrenten. Oppheving av monopol og konkurranseregulering og internasjonalisering er viktige betingelsar i både offentleg og privat sektor. Verdiane som ivaretek produsentfunksjonen (ekspertorganisasjonen) og fremmar måloppnåing er i skjema: produktivitet, resultat og virkning, samt retning, målklarheit og planlegging.

I teoriar som framhevar leiing som ein særleg og viktig komponent, går ein utifrå at leiing kan påverke mål og effektivitet, at den kan ha kontroll, og at den kan haldast ansvarleg. Ei direkte orientering mot mål og resultat varer eit stykke på veg, men i stor grad må det skapast føresetnader gjennom forhold som vi kan identifisere i dei tre andre kvadrantane (sjå tabell 2) (Strand 2007:437).

Strand hevdar vidare at for å fremje utvikling er det tre grunntema som det vert lagt vekt på: for det første må det setjast eksplisitte *mål*, ambisjonar og krav som organisasjonen skal oppfylle, t.d. med omsyn til avkastning og markedsandel. For det andre må ein ha *informasjonssystem* som måler og opplyser om tilstad, bidrag og prestasjon (kor er vi i høve til mål). For det tredje må ein knytte ein større del av *belønninga saman med resultat* (Strand 2007:441).

Peter Drucker (1964) er nemnt som opphavsmann til omgrepet målstyring. Hovudideen er at organisasjonar best overlever ved å fastsetje og skape oppslutning om mål og ved å skape system som rettar seg direkte mot måloppnåing. Hovudkomponentane i *Management by objectives* er følgjande:

- Organisasjonsmessige, sentralt fastsetting av overordna mål
- Desentralisert utforming av arbeidsmål
- System for måling av resultat
- System for belønning og avvikskorrigering (Strand 2007:68)

Statens vegvesen har gjennom sitt målstyringssystemet satt dei ovannemnde komponentane i system. Sjå kap 1, *Resultatledelsesprosessen (RLP)*

Det vert vidare belyst at mål forbetrar prestasjonar på individnivå. Mellom anna er dette blitt belyst gjennom Peter Drucker sin teori om *Management by objectives (MBO)*. I fylgje Strand (2007) kan forklaringa på dette vere:

- Mål rettar merksemd mot handling
- Mål mobiliserer til innsats
- Mål skaper uthaldenheit og vedvarande innsats
- Mål inspirerer til å tenke taktisk på korleis ein kan oppfylle dei

Jon Erik Stenberg (1987) hevdar at fordelane med målstyring m.a. ved å påpeike at det inspirerer til eller forutset at bedrifta arbeider med å utvikle sine mål og klargjere dei, og at

kommunikasjonen i alle ledd kan bli betre når det er klargjort kva mål ein har å forholde seg til.

Målstyringsmetodikken innebær eit løfte om å bygge bru mellom toppleiinga sitt arbeid med langsiktige, strategiske mål og resten av organisasjonen sitt behov for kortsiktige operative mål (Strand 2007:446). Å arbeide målretta kan bety å skape større innsikt i årsakssamanhengar og avhengigheit, og leggje eit betre motivasjonsgrunnlag for leiarar og tilsette. Første skritt på vegen mot betre leiing, i følge Stenberg, er å finne ut kva oppgåver det er verdt å utføre, og så utføre dei så effektiv som mogleg.

Eg vel å ta inn deler av kapittel om *mål og resultatstyring*, henta frå Ledelses og styringssystemet i Statens vegvesen, for å synleggjere kva føringar som er satt for mål og resultatstyring i etaten. Dokumentet; *Grunnlag for ledelse, styring og organisering*, er eit av fleire styrande dokument i Statens vegvesen.

Mål og resultatstyring i Statens vegvesen skal vise dei kritisk viktige måla for etaten for å nå fram til hovudmåla i Nasjonal transportplan. I Nasjonal transportplan (NTP) presenterer Regjeringen sin strategi for transportpolitikken. Transportplanen har ein planperiode på 10 år, men vert revidert kvart 4de. år. Måla vert dokumentert i Resultatavtalen. Statens vegvesen har fem strategiske fokusområder. Desse er: *Samfunn, Brukere og samarbeidspartar, Økonomi, Utvikling og kvalitet og Medarbeidere* (sjå vedlegg 2).

Fokusområde 5 i styringsdokumentet om mål- og resultatstyring omhandlar medarbeidarar. Det er også verdt å merke seg at kvart fokusområde skal innehalde kritiske suksessfaktorar, måleindikatorar som vert delt inn i utviklingsindikatorar, resultatkrav og rapporteringskrav, samt målemetode og skildring av ambisjonsnivå.

2.5 Tilbakemelding som motivasjonsfaktor – Kva gjer emosjonelle opplevingar med oss?

Motivasjon vert ofte skildra som ein indre psykologisk prosess i det enkelte individ, som skaper ei drivkraft som får oss til å handle, som gir oss retning for handlinga og opprettheld og forsterkar handlinga/aktiviteten. Motivasjonen fører til at individet rettar si merksemd mot kva som må gjerast, og gjer seg tankar om å handle, Weiner (1992).

Fredrick Herzberg (1966) har bidrege til å setje fokus på betydningen av indre belønning. Indre belønning er belønningar som den enkelte gir seg sjølv og som er knytt til sjølve arbeidet. Dette er positive følelsar knytt til innsats eller nådde resultat i arbeidet. I fylgje Fredrick Herzberg er motivasjonsfaktorar i arbeidslivet følgjande:

1. Prestasjonar. Tilfredsstillelse ved å gjere ein god jobb, løyse problem og sjå resultat av arbeidet
2. Anerkjenning for vel utført arbeid
3. Arbeidsoppgåvene i seg sjølv. At dei er interessante, utfordrande og varierte
4. Ansvar og kontroll over eigen arbeidssituasjon
5. Forfremming
6. Vekst

Ein årleg kartlegging av medarbeidar og leiartilfredsheit vil kunne gje leiar svar på dei to første punkta. Viss resultatet er godt kan det motivere til vidare arbeid. Viss resultatet er dårleg kan det motivere til arbeid for å få indre belønning. Vurderingane av leiarane i medarbeidertilfredsheitsundersøkinga i Statens vegvesen er anonyme, og gjort på ein skala frå 1 til 6. Summen vert presentert grafisk, med ein fargeskala på rødt (opptil 4,0), gult (4,0-4,5) og grønt (4,5 eller betre). Ideen i denne form for strukturert tilbakemelding er å gje leiaren eit betre utgangspunkt for å starte ein refleksjonsprosess og dialog, for såleis å kunne arbeide systematisk med omsyn til utfordringar eller utviklingsønskjer, (Klev og Levin 2009:196).

Målinga viser korleis nærmaste leiar handterer ulike utfordringar, og det er vanleg å tenke at det er leiar si adferd som er årsaken til scoren. Det føreligg eit tal, talet representerer ei forklaring (t.d. rødt = ikkje akseptabelt; må setjast inn tiltak), og sidan talet er ”klistra” opp mot ein person, er opplevinga at det er personen sjølv som er årsak til talet. Dette er ei feilslutning. For det første er ei måling av leiaradferd meir ei måling av korleis andre oppfattar leiar si adferd, eller korleis andre ønskjer å formidle si oppfatning av leiaren. Grunngeving for at dette likevel kan vere nyttig, er at leiarskap i stor grad er basert på korleis andre oppfattar eins leiarskap. Leiarskap oppstår ikkje i eit vakuum. Utan refleksjonsprosessen, både individuelt og kollektivt, er tolking av score vanskeleg å forstå, og heller ikkje særleg nyttig. Ein må bringe informasjonen/resultatet inn i ein dialog med sine underordna. *Ein score gir mange spørsmål, ikkje eit svar*, (Klev og Levin 2009:196).

Tord Mortensen, sitert frå Klev og Levin (2009), viser til at det er viktig at ein kartlegg noko som kan endrast, eller som ein kan gjere noko med. Dette kan vere tilbud om leiarutvikling eller utvikling av team. Leiarane i Statens vegvesen nyttar resultatet i samarbeid med sine tilsette, i tillegg veit dei at dei kan nytte bistand frå organisasjonsutviklingsteamet i organisasjonen, eller eksterne konsulentar for å jobbe med utfordringar. Der er også fleire tilbud om leiarutvikling i organisasjonen eller eksternt, som leiarane vert oppfordra til å ta del i. Informantane gav uttrykk for at det i Statens vegvesen er stort rom for utvikling. Fleire av informantane melder at dei deltek på leiarutviklingskurs, har mentorar, deltek i coaching. Eg opplevde ikkje i intervjuet at nokon var bekymra for stillingen sin, sjølv om dei fekk dårleg score, heller at dette motiverte til å gjere ein betre jobb.

For at tilbakemeldingane skal opplevast nyttige i det vidare arbeidet er det viktig korleis resultatata vert presentert. Ein vanleg feil er å framstille svara som statistiske transformasjonar. Dette gjeld også Statens vegvesen. Det vert anbefalt å presentere resultatata i ein lesarvenleg rapport. Når ein rapport skal utformast bør ein ha fokus på kva leiar oppfatar som viktig for å lukkast. Essensen er at oppfatningane til dei tilsette vert framstilt slik at det fremmar læring, ikkje forvirring (Klev og Levin 2009:200).

Avslutningsvis bør det presiserast at skal ein lukkast med ein tilbakemeldingsprosess, så bør ein etterstrebe læring i alle trinn. Dette er spesielt viktig fordi når ein vert vurdert av andre om eigen adferd, så vil dei fleste i utgangspunktet mobilisere skepsis og forsvar (beskyttelse). Derfor må ein etterstrebe å nytte tilbakemeldingane som er kome fram i rapporten, i dialog med dei tilsette, og med utgangspunkt i eit ønskje om å skape utvikling.

2.6 Leiarstøtte og erfaringsdeling

I *Veileder i resultatmåling til dokumentet Mål- og resultatstyring* (sjå kapittel 1) i Staten står det følgjande om prosess i Statens vegvesen for behandling av resultater frå den årlege spørjeundersøkinga:

På regionledermøtene, som består av regionsjef, avdelingsledere og distriktssjefer, formidles Vegdirektørens oppsummering og bestilling, og regionens hovedbilde drøftes. Regionsjefen gir deretter sin egen bestilling til avdelingene og distriktene, som gjentar prosessen i sitt distrikt/sin avdeling.

Det er satt klare mål til medarbeidertilfredsheitsundersøkinga i Statens vegvesen. Bestillingen det her vert vist til er dei måla som organisasjonen har satt. Det vil sei at dei einingane som ikkje har nådd måla, må ta fatt i utfordringen og jobbe for eit betre resultat ved neste måling. Kva vert overordna leiar si rolle for å bistå sine leiarar i dette arbeidet?

House & Michell (1974), sitert frå Martinsen (2004), har utforma fire strategiar for korleis påverke i ønskt retning, for å nå mål. Desse er:

- Styrande leiarstil
- Støttande leiarstil
- Deltakande leiarstil
- Prestasjonsorientert leiarstil

Styrande leiarstil er karakterisert ved at leiar klargjer kva som er forventa, gir veiledning når det gjeld kva som må gjerast, når og korleis det skal utførast, presenterer ein framdriftsplan og presiserer at gjeldande reglar og rutinar skal følgjast. *Støttande leiarstil* vert kjenneteikna ved at leiar er vennleg, open og tilgjengeleg, og har omtanke for den underordna sitt velbefinnande og behov. *Deltakande leiarstil* kjem til uttrykk ved at leiar konsulterer den underordna, ber om forslag og tek anbefalingar opp til vurdering før det vert fatta beslutningar. Her legg ein vekt på beslutningstaking, der medarbeidar er ein viktig premissleverandør i beslutningsprosessen. *Prestasjonsorientert leiarstil* vert kjenneteikna ved at leiar set ambisiøse mål, forventar at underordna presterer maksimalt, er kontinuerleg på søk etter forbetring av prestasjonar, og viser stor tillit til at medarbeidar vil påta seg ansvar, utvise anstrengelse og nå utfordrande mål. Det vil heile tida leggjast vekt på høge prestasjonar. Samtidig uttrykker leiar tillit til at medarbeidar vil innfri forventningane om topp prestasjon (Martinsen 2004:84)

Modellen byggjer på at leiar er i stand til å variere mellom leiarstilane. Med andre ord vil ein leiar i visse situasjonar vere støttande eller deltakande, i andre situasjonar dirigerande. Spørsmålet vidare vil vere kva leiarstil nyttar leiarane i SVV for å nå måla?

2.6.1 Medarbeidersamtale

Strand meiner at leiarar i alle slags organisasjonar har store mulegheiter til å avtale individuelle mål for medarbeidare, både i leiargruppa og ellers. Medarbeidersamtaler eller vurderingssamtaler skal innehalde mål for vidare arbeid, og det er ein god anledning til å gje tilbakemelding (Stand 2007:443). Vidare hevder Strand at formålet med samtala er tredelt:

- Samtala skal fremme openheit og kommunikasjon mellom dei to partane, slik at dei får kunnskap om kvarandre sine oppfatningar, vurderingar og følelsar, slik at den gjensidige tillit vert oppretthalden eller aukar.
- Samtala skal omfatte ei vurdering av dei resultata som er nådd i perioden, i henhold til mål og avtaler.
- Samtala skal resultere i ein plan for kva som skal skje i den kommande perioden med omsyn til medarbeidaren sine oppgåver og utvikling, og med omsyn til verksemda og leiar si støtte i denne samanhengen.

Alle tilsette i Statens vegvesen får årleg tilbod om medarbeidersamtaler.

2.6.2 Erfaringsdeling

Sosial læringsteori peiker på at menneska kan lære uten sjølv å erfare. Ein kan lære ved å setje seg inn i kva andre har gjort og erfart, og relatere erfaringane til eigen situasjon, Jacobsen og Thorsvik (2005). Læring kan skje gjennom imitasjon, det vil sei at vi overtek handlingsmåtar og løysingar som andre har utvikla, fordi vi trur at det andre har gjort, kan fungere ”hjå oss”. Dette vert også kalla modell-læring. Vi treng ikkje å oppleve alt personleg for å lære, andre kan gje oss modellar for korleis handle i gitte situasjonar. Forskning viser at vi knytter mest merksemd til informasjon frå personar eller organisasjonar vi stoler på (Jacobsen og Thorsvik 2005:332). For å forstå læring vert det også sentralt å forstå kven den enkelte stolar på.

Forsking viser også at interessen for andre sine erfaringar er størst når dei handlingsmodellane som vert presentert er lett tilgjengeleg og enkle å forstå, at dei virker attraktive og vert opplevt viktige for oss, og at dei liknar på kva vi har erfart tidlegare (Jacobsen og Thorsvik 2005:332).

Jacobsen og Thorsvik peiker på eit viktig læringsdilemma. Det som forskinga viser er at erfaringslæring i hovudsak rettar seg mot kva vi veit og kva vi har erfart. Når vi mottek informasjon eller observerer noko som overraskar oss, fordi vi ikkje har forventa det, har vi

ein tendens til å tolke informasjonen ut frå våre forventningshorisont, eller bagatelliserer betydningen av informasjonen, dersom våre erfaringar og forventningar ikkje kan gje nokon relevans til informasjonen. Den enkelte si evne til å reflektere over korleis eigne antakelsar og forventningar vert filtrert og gir meining til ny informasjon, og formar forståing, kan derfor vere viktig for læring.

Det er dette inntrykket som informantane frå Statens vegvesen også gir, når dei seier at det er vanskeleg å dele erfaringar med andre leiarar. Dei finn det vanskeleg å samanlikne kvarandre og kvarandre sine utfordringar.

Sjølv om fleire av informantane nemner at det kanskje er best å erfare sjølv, så er det viktig å ta med seg modellen til Nonaka om kunnskapsutvikling (sjå tabell 4). Korleis spreie kunnskap, og korleis taus kunnskap gjerast eksplisitt og omvendt, er viktige spørsmål å ta med seg vidare i utviklinga av allerede eksisterande verktøy i Statens vegvesen.

2.7 Kan kartlegging av tilfredsheit hjå tilsette bidra til å skape endring og utvikling i organisasjonen ?

Arbeidsmiljøundersøkingar er ikkje uvanleg i store organisasjonar. Det er også heimla i Arberidsmiljølova § 3-1 at arbeidsgjevar er pliktig til å utføre systematisk helse-, miljø- og sikkerheitsarbeid på alle plan i organisasjonen. Mange gjer det årleg for å kartlegge tilstand og registrere endring. Det er også nedfelt i Internkontrollforskrifta at ein skal ha systematisk oppfølging av arbeidsmiljøet. Mange nyttar vernerunde i dette arbeidet. Ei vernerunde er ei kartlegging, oftast av det fysiske arbeidsmiljøet, der m.a. leiar, verneombod og bedriftshelseteneste gjennomfører ei kartlegging av lokalitetar, der ein mellom anna ser på lys, avfallshandtering, utstyr og reinhald. Ofte vert kun det fysiske arbeidsmiljøet kartlagt i denne type runder. Forskrifta pålegg arbeidsgjevar å setje iverk nødvendige tiltak, dersom kvaliteten på miljøet ikkje er tilfredstillande.

Strand (2007:486-487) viser til ulike tema som kan vere del av ei kartlegging:

- Arbeidstakarens oppfatning av arbeidet, generell tilfredsheit
- Planar eller ønsker om å skifte arbeidsplass eller oppgåver
- I kva grad arbeidet er monotont eller variert, sjølvstendig eller styrt
- I kva grad det gir mulegheiter for læring og utvikling

- Om arbeidstakaren får tilstrekkeleg og relevant informasjon
- Om dei får delta i beslutningsprosessar
- Om dei opplever belastningar, sjukdom og stress
- Om dei er utsatt for overgrep og uønska seksuell merksemd
- Om det fysiske arbeidsmiljøet er hensiktsmessig

Mange av desse faktorane er det spurt om i medarbeidertilfredsheitsundersøkinga som Statens vegvesen gjennomfører årleg (sjå vedlegg 3).

Strand seier vidare at det også er vanleg å ha med ei vurdering av korleis leiaren fungerer:

- Om leiaren gir tilstrekkeleg klarheit for utføring av arbeid
- Om leiar informerer og tek medarbeidarane med på råd
- Om leiar stiller krav, og om dei gir støtte til medarbeidarane.

Den viktigaste funksjonen til denne type måling er å etablere eit objektivt utgangspunkt for å kunne fastsette ein tilstand, slik at ein kan vere nokonlunde einige om kva som er bra ved arbeidsplassen, og kva eventuelle problem består i. For det andre gir resultatet av slike undersøkingar grunnlag for fruktbare samtaler mellom medarbeidarane og leiinga, og for det tredje legg det grunnlag for mulege tiltak. (Strand:2007:487). Det vil med andre ord seie at skal ei kartlegging medføre endring og utvikling, så må ein ta i bruk resultatet, ha dialog mellom leiing og medarbeidarane for å finne dei rette tiltaka, og setje dei i verk. Dette vil fordre ei systematisk oppfølging, der mål og tiltak vert satt og gjennomført.

Strand anbefaler regelmessig måling av arbeidsmiljøet, med dei metodiske problem det måtte innebære. Saklege rapportar om tilstanden vert normalt, forandring kan registrerast, samtalene om tilstanden og årsaksforhold kan pågå over tid, og leiinga får mulegheiter til å iverksette tiltak. Dette er igjen relevant i høve undersøkinga i Statens vegvesen. Kartlegginga har vore gjennomført årleg i 5 år, og det er normalisert at dette vert gjort. Resultatet er forbetra årleg, noko som kan tyde på at tiltak er satt iverk og har auka tilfredsheita, med andre ord skapt endring og utvikling.

2.8 Oppsummering

Eg har i dette kapitlet skildra ulike teoriar rundt leiing og læring, samt målstyring, motivasjonsfaktorar, leiarstøtte og erfaringsdeling. Eg har hatt størst fokus på leiing og læring, då dette er emne som er overordna i hovudproblemstillinga mi. Eg har valgt å særleg belyse leiing ut frå Torodd Strand sin teori. Eg vil i kapittel 5 ta dette vidare og analysere funn opp mot teori.

I neste kaptittel vil eg skildre val av metode og vurderingar som ligg til grunn for forkinga.

3 Metode og forskningsdesign

3.1 Innleiing

I dette kapitlet vert det gjort greie for teoretiske refleksjonar som ligg bak val av design og metode for undersøkinga. Eg vil også grunngje metodeval, og drøfte validiteten til dataene. Kvale (2005) definerer metode som *vegen til målet*. Målet mitt er å finne svar på det eg ønskjer å undersøke, med andre ord korleis gå fram for å samle inn empiri slik at ein finn svar på problemstillinga.

3.2 Val av metode

Metode er ein systematisk og planmessig måte å undersøkje verkelegheita på (Grønmo 204:27). For å forsøke finne svar på ei problemstilling kan ein nytte ulike metodar. Dei mest vanlege er kvalitativ eller kvantitativ metode. Ei kvalitativ undersøking er basert på tekstdata, tilnærminga er prega av fleksibilitet og forskaren har nærleik til datakjelden. Ei kvantitativ undersøking er basert på taldata, der ein nyttar statistiske metodar og standardiserte analyseteknikkar (Kvale 2005:44). Det vil sei at medan ei kvantitativ undersøking skildrar verkelegheita i tal og tabellar, gir ei kvalitativ undersøking tekstlege skildringar, t.d. utskrift frå eit intervju, Ringdal (2001). Vidare vil ei kvantitativ undersøking krevje eit stort utval, kontekstfrie variablar, lukka spørsmål med faste svaralternativ og ein struktur fastlagt på førehand, medan ei kvalitativ undersøking vert nytta i små utval, med nærheit til informanten. Den går i djupna, kan ha opne spørsmål med oppfølgingsspørsmål og vektlegg betydning av utsegner. På 1970-talet var det ueinigheit mellom forskingsmiljø om korleis dei ulike metodane burde nyttast, i dag er det ikkje uvanleg å sjå kvalitativ og kvantitativ metode som komplementære metodar, også kalla triangulering.

Medarbeidetilfredsheitsundersøkinga i Statens Vegvesen er ei kvantitativ undersøking, alle tilsette svarer på eit på førehand utarbeidd skjema, der vi vel verdiar for å gje eit svar og resultatet vert presentert gjennom tal og tabellar.

Val av metode er avhengig av kva som skal undersøkast. Målet for denne undersøkinga er å forsøke å gje svar på om den årlege medarbeiderundersøkinga vert nytta som eit verktøy for leiing og læring i Statens Vegvesen. Eg har valgt å nytte ein kvalitativ og intervjubasert metode i innhenting av data, som er ein vanleg måte å få fram empirisk materiale på (Kvale

2005:37, Grønmo 2004:127). I kvalitativ metode kan ein nytte ulike tilnærmingar for å få fram data. Dei tre mest vanlege metodane er deltakande observasjon, uformell intervju og kvalitativ innholdsanalyse (Grønmo, 204:125). I deltakande observasjon er forskaren tilstades i dei situasjonane der informantane oppheld seg og ser/observerer korleis dei handlar. Ein kan nytte dokumentanalyse, oftast nytta i kombinasjon med intervju eller observasjon, t.d offentlege dokument eller annan type dokument som kan vere relevante kjeldar til undersøkinga. Ein annan metode for å hente ut data i kvalitativ metode er casestudier. Casestudiar er studiar av eitt eller få tilfelle der ein går i djupna og gjer ein heilskapleg analyse. Uavhengig av kva for ein av desse skildra metodane ein nyttar, så er det den skrevne teksten som særpregar kvalitativ data.

Det var naturleg for meg å velge uformelle intervju i dette studiet. Kvale (2005) skriv at forskningsintervju er basert på den kvardagslege samtale eller konversasjon, men er ein fagleg konversasjon. Det er den menneskelege interaksjonen i intervjuet, gjennom dialog, som produserer vitenskapleg kunnskap. Kvale (2005:21) beskriv det halvstrukturerte livsverdenintervjuet som *”intervju som har til formål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomen”*.

Eg har valgt kvalitativ metode, fordi eg ønsker å få leiarane til å skildre, med egne ord, korleis dei opplever medarbeidertilfredsheitsundersøkinga. Eg ønskte at leiarane skulle fortelje kva denne undersøkinga og den tilbakemeldingen som kjem frå dei tilsette gjer med dei som leiarar. Når medarbeidertilfredsheitsundersøkinga vert omtalt i organisasjonen, vert det oftast presisert at dette er ei undersøking for å få fram linjer, retningar, som skal gje indikasjonar. Vidare vert det presisert at det ikkje er ei undersøking som viser korvidt ein er dyktig som leiar. Men, er det slik leiarane opplever det? Opplever dei medarbeiderundersøkinga som eit verktøy? Kva erfaringar, tankar og kjensler opplever dei rundt undersøkinga og når resultatet kjem, og korleis nyttar dei resultatet i det påfølgande år som eit verktøy til forbetring av arbeidsmiljø og andre utfordringar som kjem fram i undersøkinga? Vert dei motiverte, eller har dei ingen personlege følelsar rundt denne undersøkinga? I tillegg ønskte eg å spørje om dei ser andre metodar som kunne vore nytta, alternativt til den undersøkinga dei nyttar i dag.

Eg har i førebuing og gjennomføring av undersøkinga nytta dokumentasjon frå resultatata frå medarbeiderundersøkinga. Dokumentasjonen gav meg bakgrunnsstoff som var nyttig i

utarbeiding av spørjeskjema og gav meg nyttig kunnskap som eg hadde med meg i intervjuet. Metoden eg nytta er intervju, kombinert med dokumentanalyse.

Ei kvalitativ undersøking fordrar fleksibilitet og åpenheit for endringar i løpet av forskningsprosesen. Når ein gjennomfører intervju vil forskar vere med å konstruere data i samhandling med informant. Analyse og datainnsamling vil gå parallelt.

Det er ikkje uvanleg ved kvalitative undersøkingar at den formulerte problemstillinga som er utgangspunktet for undersøkinga vert endra etter at ein har starta med datainnsamling. Utforming av problemstilling kan verte påverka av dei data ein får inn, og arbeidet med problemstillinga vert ein prosess som vil pågå gjennom forskningsprosjektet. I mi undersøking vart hovudproblemstilling ståande, men underspørsmåla er blitt endra undervegs, etterkvart som eg innhenta data.

3.3 Val av informantar og tilgang til forskingsfeltet

I utvelging av informantar var eg opptatt av å intervju leiarar med erfaring frå fleire medarbeidertilfredsheitsundersøkingar. For å finne svar på problemstillinga var det viktig at leiarane hadde forsøkt å nytte resultatet, med andre ord at dei hadde vore med i meir enn ei undersøking. Soleis kunne eg undersøke korvidt dei hadde forsøkt å korrigere kurs, for så å sjå om dei fekk eit betre resultat ved neste års undersøking. Eg var også nysgjerrig på om det var ulik praksis i regionane våre på oppfølging etter at resultatet føreligg, derfor valgte eg å intervju leiarar i tre regionar.

Kvale peiker på at det er viktig at materialet ikkje vert så omfattande at dette går utover kvaliteten på analysearbeidet. Når det gjeld tal informantar så tilrår han at ein skal intervju så mange personar som er nødvendig for å finne ut det ein treng å vite (Kvale 2005:58, 113-114). Han viser også til at avgjerd når det gjeld tal informantar kan takast undervegs i kvalitative undersøkingar. Når eg planla, tenkte eg meg eit utval på 9 personar, 3 frå kvar region, men eg enda opp med 8. Eg erfarte etterkvart i intervju-prosessen at datagrunnlaget var tilstrekkeleg.

I utvelgelsen av informantar var eg opptatt av å intervju leiarar på nivå 1 og 2 i organisasjonen. Desse to nivåa sit i RLM (regionleiar møte), og er representerte der

beslutningar vert fatta. Av dei 9 informantane er det 8 frå nivå 1 og 2, og ein frå nivå 3. Eg var opptatt av å intervjuje representantar frå begge kjønn og med ulik ansiennitet. Eg har valgt leiarar som informantar, då det er dei som har ansvar for å nytte resultatet frå medarbeidarundersøkinga for å nå gitte mål i organisasjonen. Det er dei som har mest kompetanse på, og kan gje best svar på dei problemstillingane eg røyser. Det er leiarane som ”kjenner resultatet på kroppen”, og som vert utfordra på det. Dei vert utfordra på resultatet både frå overordna leiing og frå tilsette. Respondentane kjem frå Sør-Noreg. Alle er leiarar på nivå 1 eller 2, og ein del av Regionleiarmøte i kvar region. (sjå organisasjonskart, s 4). Av respondentane er tre kvinner og fem menn, seks av dei åtte har lang fartstid i Statens Vegvesen, og har vore tilsett i ulike leiarfunksjonar i Statens Vegvesen. To av desse seks har vore ute av organisasjonen 4-10 år, og komt tilbake. To har fartstid under fire år i SVV, men har leiarerfaring frå andre organisasjonar. I kap 4 er informantane skildra som informant A-H.

Førut for undersøkinga skreiv eg eit informasjonsskriv til regionvegssjef og administrasjonssjef i Region Vest, der eg informerte om kva eg ønskte å undersøkje. Dei var begge positive til planane mine. Vidare tok eg direkte kontakt med leiarar i dei tre regionane, først via e-post, der eg beskreiv kva eg ønskte, deretter telefonkontakt for å avtale tid. Eg var spent på responsen, men alle eg kontakta var svært positive til å delta, og meinte dei kunne bidra til å finne svar på problemstillingen eg hadde røyst.

Det kan vere ei utfordring å få informantar til å delta i undersøkingar og med det få tilgang til forskingsfeltet. Kvalitative studiar kan opplevast personlege og at ein må vere villig til å gje av seg sjølv. Utvalget bør ha informantar som har eigenskapar eller kvalifikasjonar som er strategiske i forhold til problemstilling. Dette vert kalla eit strategisk utval (Thagaard 2003:53).

I e-post og vidare i telefonsamtale med aktuelle informantar var eg opptatt av å gje god informasjon om prosjektet, om formålet og om korleis data skulle bli presentert. I tillegg presenterte eg dei etiske retningslinene for kvalitativ metode. Prinsippet om konfidensialitet betyr at forskaren må anonymisere informanten når resultatet vert presenteret og at ein skjuler deltakarane sin identitet undervegs. For meg var det viktig å beskytte informantane for å unngå at deira deltaking medfører negative konsekvensar i ettertid. Eg har difor valgt å ikkje presentere informantane med kjønn, alder, ansiennitet i Statens Vegvesen, då det er lett kjennbart i organisasjonen.

Når det gjeld tilgang til forskingsfeltet, meiner eg det var ein fordel at eg var tilsett i organisasjonen. Fordelen er at det er lett å ta kontakt med overordna og tilsette (leiarar), fordel er det også at dette er ei undersøking som vert støtta av regionvegsjef, og som har relevans for organisasjonen. Ulempa kunne vere å skaffe informantar, i høve til å opne seg opp til ein kollega og underordna i eigen organisasjon, noko eg ikkje opplevde. Vektlegging av anonymitet og fortrulegheit var viktig i denne prosessen.

Eg presenterte arbeidet med master og val av problemstilling for Etats Arbeidsmiljøutvalet i september 2009, der vegdirektør er medlem. Dei gav positiv tilbakemelding til det som var presentert.

3.4 Metode for innsamling av data

Det kvalitative forskingsintervjuet er ei samtale mellom forskar og informant som vert styrt av dei tema forskaren ønskjer å få informasjon om. (Thagaard, 2003: s 85).

Eg ønskte å vere fysisk tilstades med mine informantar når intervjuet fann stad, fordi eg ønskte å fange opp ikkje berre ord, men også mimikk, kroppslige reaksjonar m.m. Med det kunne eg stiller underspørsmål i forhold til reaksjonar som ikkje ein nødvendigvis ville fange opp gjennom eit telefonintervju. Intervjua fann stad på leiarane sine kontor eller på møterom. Intervjua tok omlag 1 time.

Før vi starta det formelle intervjuet informerte eg om formålet med og hovudtrekka i studiet og om konfidensialitet. Eg informerte om at eg nytta bandopptakar, slik at eg kunne ha fokus på samtalen og dialogen oss imellom. Eg tok ingen notat men konsentrerte meg om det som vart sagt, og la vekt på å skape ein trygg intervjusituasjon. Forskaren sitt ansvar i følge Kvale (2005) er å lede samtalen slik at det vert oppretta tillit. Kvale (2005:91) skriv at intervjuaren er sjølv forskningsinstrumentet. Ein dyktig intervjuar er ekspert både på å stille fagleg relevante spørsmål, ha merksemd på informanten og relasjonen mellom meg og han, men samtidig halde seg innanfor intervjuguiden slik at ein kjem innom dei tema som er viktige for problemstillinga.

Eg hadde på førehand utarbeidd 12 spørsmål (sjå vedlegg 4). Under kvart spørsmål/område hadde eg satt opp stikkord som skulle vere til hjelp for å få belyse spørsmåla i problemstillinga og samtidig hjelpe til å halde struktur på intervjuet. T.d. Når resultatet føreligg for di eining, korleis reagerer du/kva følelsar kjenner du på? Glad, motivert, sint, demotivert, oppgitt, oppglødd. Alle intervju vart avslutta med at informanten fekk høve til å komme med innspel til noko dei meinte var viktig for problemstillinga, som dei ikkje hadde fått fram i intervjuet.

I kvalitative intervju kan utforming av intervju skje på ulike vis. Ein kan velge ein uformell tilnærming med lite struktur, meir som ei samtale mellom forskar og informant, med eit hovudtema: t.d medarbeiderundersøking som verktøy for læring mellom leiarane i Statens Vegvesen.

Sidan eg ønskte å samanlikne informantane og regionane, var det viktig med eit på førehand utarbeidd spørjeskjema, der spørsmåla var utforma, likevel opne og rekkefølgjen i spørsmåla er satt. Fordelen er som nemnt å gje mulegheit til å samanlikne informantane, når alle informantane har svart på dei same spørsmåla.

Ein tredje framgangsmåte kan vere ei delvis strukturert tilnærming, tema ein vil spørje om er fastlagt, men ikkje rekkefølgjen. Fordelen er at ein kan følgje informanten si forteljing og ein kan vere open for tema som intervjuaren ikkje hadde tenkt på førehand.

Kvale (2005:72) skriv at det halvstrukturerte intervjuet har ei rekke tema som skal dekkast. Samtidig er det opent for endring, både i rekkefølge og spørsmålsform, slik at intervjuar kan følgje opp svara og historiene ho får.

Formålet med intervju er å få omfattande informasjon om korleis informanten opplever og forstår ein spesiell situasjon. Informanten gir av egne erfaringar, tankar og følelsar. Tema vert prega av informanten si forståing og oppleving. Eit dilemma i intervjusituasjonen er at det er forskar som styrer intervjusamtala, det er forskar som mottek informasjon og fortrulegheita kan opplevast einsidig. Samtidig er forskar avhengig av at informanten er villig til å vere open og dele synspunkt og erfaringar.

Intervjuar bør i tillegg til kunnskap om tema som skal takast opp også ha kunnskap om sosiale relasjonar, Kvale (2005). I tillegg er det viktig at forskaren på førehand har sett seg godt inn i informanten sin situasjon, for at informanten skal oppleve at spørsmåla er relevante.

I intervjusituasjonen opplevde eg ulike måtar å følgje opp spørsmål på, som var nyttige. Her kjem nokre eksempel:

- ”Kan du sei meir om..”, ”kva meiner du med..” – informant vart invitert til å sei meir om det same tema.
- Oppfølgingsspørsmål som inviterer informant til å skildre sine kjensler og reaksjonar; ”korleis opplevde du..”, ”kva var dine reaksjonar på..”.
- Fortolkande spørsmål oppfordra informanten til å kommentere det intervjuar forstår av noko informanten har fortalt. ”Forstår eg deg rett når..”, ”er det di meining at..”.

I tillegg til desse oppfølgingsspørsmåla ba eg informantane om å presentere konkrete episodar eller eksempel knytt opp til utsegne, Thagaard (2003).

Mi rolle i intervjuet, i tillegg til å ha godt gjennomarbeidde spørsmål, var å vise ekte interesse i tema, vere lyttande og engasjert. I tillegg prøvde eg å vere fleksibel, sjølv om strukturen var satt. Eg opplevde at det gjekk greit å skape tillit i intervjusituasjonen og at det var ei god atmosfære i alle intervju. Sidane dette er eit tema eg er svært opptatt av, og har ein del erfaring frå, så kunne eg gje gode, vurderande kommentarar og eg var den som hadde regien og satte ramma for intervjuet.

Mi datainnsamling gjekk over to månader. Det tok tid å få på plass møtedatoar som høvde både for meg og informantane, dette fordi eg også måtte planlegge reising dit informantane var, og ha møte med alle informantane i regionen den dagen eg var på staden. Eg tok opp alle intervju på diktafon, og transkriberte ordrett ned slik informantane ordla seg. Transkriberinga vart i starten gjort mellom nye intervju, men dei siste fire intervju vart skrevne etter at alle intervju var gjennomførte.

I kvalitative studiar vert data vanlegvis analysert etterkvart som dei vert samla inn, slik at analysen føregår paralelt med datainnsamling. I kvalitative undersøkingar kan vi med andre ord ikkje skilje ut dataanalysen som ei bestemt fase i studie (Grønmo, 2004:245). Målet med kvalitativ analyse er å komme fram til ei heilheitleg forståing av dei tilhøva som er studerte.

3.5 Reliabilitet

Reliabilitet refererer til kor påliteleg den innhenta informasjonen er. Det at det er påliteleg kjem fram ved at vi får identiske data dersom vi nyttar det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlingar. Reliabiliteten er eit uttrykk for kor stort samsvar det er mellom datasetta frå gjentekne datainnsamlingar (Grønmo 2004:220). Vi har to typar av reliabilitet, desse er *stabilitet* og *ekvivalens*. I kvalitative studier finn vi ingen standardiserte metoder for reliabilitetsvurderingar. Vurderingane bygger på empiriske undersøkingar av stabilitet og ekvivalens, samt kritiske drøftingar av intern og ekstern konsistens. Ein enklare empirisk tilnærming til reliabilitetsvurderingane er at forskaren går igjennom datamateriale på ulike tidspunkt. I kvalitativ analyse kan tekstane med merking og kommentarar gå igjennom på nytt og vurderast kritisk fleire gonger (Grønmo 2004:229). Mi undersøking bygger på empirisk undersøking av stabilitet. Eg lytta til bandopptak fleire gonger og eg gjekk igjennom den transkriberte teksten fleire gonger.

Ved transkribering av intervju lytta eg fleire gonger til det som vart sagt, for å forvise meg om at det som vart sagt er det eg skriv. Etterpå har eg lest gjennom intervju fleire gonger, og fann etterkvart nokre kategoriar å dele teksten inn i. Det vil sei at eg henta svar og utsegner frå alle intervju og kategoriserte det inn i tema. Kvart tema undersøkinga handlar om kan utgjere ein kategori. Thagaard (2003), skriv at ein ved å dele inn teksten i kategoriar kan store datamengder samanfattast til oversiktelege einheiter. Einheitene bidreg til at forskaren lettare kan identifisere sentrale tema og mønstre i materialet.

Til slutt enda eg opp med fem kategoriar, som eg nytta vidare i analysen og drøfting for å gje svar på problemstillinga. Desse kategoriane er:

- Målstyring
- Tilbakemelding som motivasjonsfaktor
- Leiarstøtte og erfaringsdeling
- Kartlegging av tilfredsheit som verktøy for å skape endring og utvikling
- Kartlegging av tilfredsheit som verktøy for leiing og læring

Informantane vart stilt dei same spørsmåla, og mange gav tilnærma like svar. Når det er likskap ved dei ulike faktorane, kan ein gjerne tillate seg å bruke det som er likt, som gyldige argument eller som ein generell antakelse.

Eg intervjuar leiarar i tre regionar. Når dei svarte tilnærma likt på spørsmåla er dette med på å styrke kor påliteleg informasjonen er, noko eg ser ved å samanlikne dei, Grønmo (2004). Eg nytta diktafon i intervjuar, og har transkribert alt som vart sagt. Intervjuet har ein dobbelkarakter, ved at det både er eit middel til å skaffe empirisk materiale samstundes som det er det empiriske materialet. Intervjuaren vil alltid vere ein vesentleg del av det empiriske materialet. Dette gjer at det er vanskeleg å skilja skarpt mellom reliabilitet og validitet. Forskaren er alltid noko meir enn forskar. Dess større bevisheit det er i dette feltet, dess betre er utgangspunktet for å nytta seg sjølv som instrument på ein god måte (Fog 2004:127). Seale (1999) argumenterer for at truverdigheita kan styrkast ved at forskaren gjer eit tydeleg skilje mellom direkte informasjon frå feltet og forskaren sin vurdering av denne informasjonen. Det vil sei at forskaren gjer greie for kva som er referat frå intervjuar, og kva som er forskaren sine vurderingar og kommentarar. I kap 4 gjer eg greie for funna, der eg nyttar innrykk og kursiv når eg gjengir direkte frå intervjuar. I kap 5, viser eg igjen tydeleg kva som er mine betraktningar og kva som er uttalt frå informantane.

3.7 Validitet

Validitet vert definert som kor gyldig datamaterialet er, relatert til problemstillinga. Det handlar om ein har fått undersøkt det som faktisk var meint å skulle undersøkast. Det fins mange typar validitet. I mi undersøking nyttar eg kvalitativ metode, eg vel difor å gå nærmare inn på følgjande typar validitet for å belyse mine data; *openbar validitet (face value)*, *kompetansevaliditet* og *kommunikativ validitet*.

Med *openbar validitet* forstår ein trekk ved datainnsamlingen og datamaterialet som er openbare for både forskaren sjølv og andre. Validiteten er tilfredstillande dersom det er openbart at dei innsamla data er gode og treffande i forhold til intensjonen i studie (Grønmo 2004:231). Min intensjon var å finne svar på om MTU'n er eit verktøy for leiing og læring. Eg valgte leiarar som informantar, då det er deira ansvar å ta tak i sitt resultatet etter MTU. Eg intervjuar dei som får tilbakemelding og resultat på korvidt deira tilsette er tilfreds. Leiarane har høg grad av kunnskap om dei utfordringane eg søkte svar på. Svara eller dataen som eg fekk inn har gitt svar på problemstillinga, med det meiner eg at vi finn openbar validitet i datainnsamlingen og datamaterialet.

Med *kompetansevaliditet* viser vi til forskarens kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskingsfeltet. Kompetansen er eit uttrykk for forskaren sine erfaringar, forutsetningar og kvalifikasjonar knytt til denne typen datainnsamling. Dess meir kompetent forskaren er på dette feltet, desto større er muleheitene for å få eit datamateriale med høg validitet (Grønmo 2004:234). Eg har tidlegare arbeidd med medarbeider/leiar tilfredsheit ved fleire arbeidsplassar, og før eg tok til som HMS-rådgjevar ved Statens vegvesen, arbeidde eg med IA-avtalen. Dette er relevant i høve til erfaring og kompetanse i feltet. Eg har arbeidd i feltet sidan 1994, først ved *Arbeidslivstenesta i Arbeidsmarknadsetaten*, deretter *Arbeidslivssenteret i NAV*. Det tilsvarende mange års erfaring i arbeid med arbeidsmiljøfaktorar og interesse for korleis skape gode ”vekstvilkår” både for leiarar og medarbeidarar. Eg har også i denne perioden lese teori om emnet, og delteke på fleire seminar/kurs. Min intensjon med studiet er å få svar på korvidt MTU er eit verktøy for leiing og læring, fordi eg er opptatt av å finne dei gode verktøya for arbeidslivet. Verktøy som kan skape trivsel og helsefremmande arbeidsplassar.

Kommunikativ validitet bygger på dialog og diskusjon mellom forskaren og andre om korvidt materialet er godt og treffande i forhold til problemstillinga (Grønmo 2004:235). Gjennom studiet har eg ved to høve presentert studie mitt for medstudentar og opponantar ved høgskulen i Sogn og Fjordane. Dette har vore nyttig, ikkje minst når ein får kritiske spørsmål til dei funna ein har gjort, spørsmål som tydeleg ber preg av at ein er overraska over funna. I dei samanhengane har eg sjølv opplevd ei trygghet i høve til funna mine, fordi ein ikkje kan ta ifrå leiarane deira oppleving av MTU, og det er den dei har skildra i intervjuet. I tillegg har eg presentert deler av materialet mitt for kollega på seksjonen, kollegaer som jobbar med organisasjonsutvikling. Dei har også gitt gode innspel og tilbakemeldingar i høve til relevans.

3.8 Fortolkande tilnærming

Fortolking står sentralt innanfor kvalitative metodar. I diskusjonar mellom forskingsmiljø har legitimiteten til den kvalitative forskinga vore problematisert. Hermeneutikken framhevar betydninga av å fortolke handlingar og utsegner frå folk ved å fokusere på eit djupare meiningsinnhald enn det som er umiddelbart innlysande (tjukke skildringar), Grønmo (2004). Det vil sei at teksten ikkje berre skal beskrive, men også tolke dei fenomen som vert presentert. Sentralt i fortolking i den kvalitative teksten er grunnlaget for forskaren si tolking og den betydning forskaren si forforståing kan ha for tolking av teksten.

Når eg tok til med undersøkinga hadde eg ei formeining om at anonyme undersøkingar, som medarbeidertilfredsheitsundersøkinga er, ikkje er noko godt utgangspunkt for å arbeider mot nye mål og forbetring av arbeidsmiljø. Eg var forutinntatt, basert på tidlegare erfaringar. Allerede etter første intervju måtte eg revurdere haldningane mine. Eg meiner at spørsmålstillingane og formuleringane eg nytta i intervju bidrog til at svara vart ”noko anna enn eg forventa”, med andre ord, så fekk eg ikkje dei svara eg førut hadde tolka å få. Med førut, så meiner eg i den tida eg førebudde meg på forskinga. Min forforståelse av nytteverdien til medarbeidertilfredsheitsundersøkinga, vart gjennom intervju, datainnsamlinga og analysen, tilbakevist.

3.9 *Forskning i eigen organisasjon*

Objektivitet er eit sentralt ideal og krav i vitenskapleg arbeid. Ei standardinnvending mot det kvalitative intervjuet har mellom anna vore at det er uvitenskapleg på grunn av at det er subjektivt, føreseieleg og at resultatet ber preg av forskaren si forforståing (Kvale 2005:204). Dersom forskaren i tillegg har tilknytning til organisasjonen han skal forske i, har ikkje dette styrka tilliten til den kvalitative metoden. Dei seinare åra har det derimot vakse fram ei erkjenning om at objektiv eller nøytral vitenskap ikkje er mogleg, sjølv ikkje i dei kvantitative studia. All vitenskap og alle forskarar ber i seg eit verdisett (Holme og Solvang 1996:307). I tillegg har det vakse fram ei erkjenning om at mange organisasjonsanalyser skjer ”inn ifrå”, noko som kan vere eit argument for eit slikt forskarperspektiv. Eg har valgt å forske i eigen organisasjon. Eg har valgt eit tema som engasjerer meg, nettopp fordi eg er ein del av det. Eg kjenner kulturen i Statens vegvesen, noko som kan gjere det lettare å oppdage forhold og stille relevante oppfølgings spørsmål. Det kan vere ei utfordring under tolke- og analysefasen, når eg veit at resultatet skal presenterast i eigen organisasjon, men samtidig har eg støtte og legitimitet hjå leiinga i Statens vegvesen. Eg har fått aksept frå regionvegsjef og vegdirektør på forskinga.

4.0 *Oppsummering*

I dette kaptittel har eg skildre val av metode, utvelgning av informantar og vurderingar som ligg til grunn for forskinga.

I neste kapittel vert funna frå intervju presentert. Avslutningsvis i kapitlet oppsummerer eg dei viktigaste funna i høve til problemstilling og underspørsmål.

4 Resultat

Leiarane sitt syn på om medarbeidertilfredsheitsundersøkinga i Statens vegvesen vert nytta som eit verktøy for leiing og læring

4.1 Innleiing

I dette kapitlet presenterer eg det empiriske materialet eg har samla inn med utgangspunkt i problemstilling og forskingsspørsmål. Informasjonen er innhenta gjennom intervju, jfr. kap. 3. Svara skal gje informasjon om kva tankar og opplevingar respondentane har til MTU, og om dei opplever undersøkinga som eit verktøy for leiing og læring.

Eg ønskjer i empirien å finne svar på følgjande:

- Er oppfølging av MTU ein del av målstyringssystemet?
- Kan anonyme tilbakemeldingar frå dei tilsette motivere leiarane til å ta fatt i utfordringar – emosjonelle opplevingar, kva gjer dei med oss?
- Kva betydning har leiarstøtte og erfaringsdeling i oppfølging av MTU?
- Kan årlege MTU bidra til endring og utvikling i organisasjonen?
- Vert MTU nytta som eit verktøy for leiing og læring?

Dette er også dei forskingsspørsmåla som er presentert i kapittel 1.

4.2 Er oppfølging av MTU ein del av målstyringssystemet?

4.2.1 Presentasjon av resultat etter MTU

Resultata vert tilgjengeleg for leiarane til ein gitt dato, der dei kan gå inn og lese resultat for sin seksjon, sin avdeling og for region. I styringslinja vert resultatet først presentert i Etatsleiarmøte (ELM), som sender bestilling til regionleiinga (RLM, regionleiarmøte) om å fremme forbettringsforslag og tiltak på områder som merker seg ut. Det kan også komme bestilling frå ELM om å dele erfaringar dersom ein har særleg gode resultat. I RLM vert resultat for avdelingane i regionen presentert.

”Vi har opning på ein gitt dato i RLM, der resultata blir forkynt, så har vi eit antal veker eller månader på å førebu tiltakssida. Vi spelar inn forslag til regionale tiltak, og

våre egne lokale tiltak, og så lukker vi disse tiltaka i eit eige RLM-møte. Og det er knytt opp til den bestillingen som er gjort i ELM” (C).

Dette vert gjennomført likt i heile vegvesenet, og datoar for presentasjon i ELM og RLM er førehandsbestemt. I tida mellom opning og lukking av tiltak skjer det ein prosess i organisasjonen.

Avdelingsleiar presenterer resultat for avdelinga og seksjonane for sine seksjonsleiarar. Den enkelte leiar presenterer resultata frå sin seksjon for sine tilsette. I samhandling med sine tilsette vert dei einige om kva tiltak som skal meldast inn frå seksjonen til leiar for avdelinga (sjå eige avsnitt om prosess). Avdelingsleiar melder vidare til RLM, og det vert inngått ei resultavtale mellom regionen og vegsjefen om kva tiltak som skal gjennomførast. Alle avdelingsleiarane er representert i RLM. Tidlegare viste ein kun resultat på region-nivå i RLM. I dei seinare åra har ein vist resultat for medarbeidertilfredsheit og leiartilfredsheit fordelt på avdeling til medlemene i RLM.

”I RLM er det resultat på distrikt og avdeling som blir vist, med resultat frå medarbeidertilfredsheit og leiartilfredsheit på alle avdelingar og distrikt” (B).

Alle respondentane melder at dei ønskjer denne openheita, og har vore med å fremje det. Samtlege respondentar snakkar om kor vanskeleg ”avsløringane” kan opplevast, både når dei sjølve får dårleg score, men også når kollega får dårleg score. Likevel er det ingen som ønskjer presentasjonen annleis, eller meir skjerma. Opplevinga vart av ein skildra slik:

”Og da har vi innanfor det forumet heilt full offentlegheit på alle sine resultat. Sånn og sånn skår har du på medarbeidertilfredsheit og ledartilfredsheit, sånn og sånn skår har han.....vi blir litt sånn kledd naken” (F).

Det kan synest som om den openheita har gjort noko med leiarane i form av tillit og ei oppleving av fellesskap i dette fora. Ei oppleving av at dei er i samme båt, at dei er såpass trygge i dette fora at dei handterer både dårlege score og gode score.

4.2.2 Gjennomgang i kvar seksjon / Prosess

Etter opning i RLM gjennomfører kvar avdelingsleiar presentasjon av resultat for sine seksjonsleiarar. Kvar seksjon har vidare personalmøte med alle tilsette der resultata for seksjonen vert presentert. Dersom ein har rød eller gul score på nokon av indikatorane, skal

det utarbeidast tiltak, med ansvarleggjering og tidfesting på gjennomføring. To av respondentane melder at dei dei siste to åra kun har hatt grøn score, og at dei har soleis nytta lite tid til gjennomgang av resultatata. Felles for alle presentasjonane er at alle tilsette er invitert til å vere med i denne prosessen.

Der det har vore røde score, har det vore gjennomført større prosessar for å komme fram til tiltak. Nokre nyttar bedriftshelsetenesta, nokon nyttar OU-teamet i organisasjonen, eller ein nyttar eksterne konsulentar. Ein av respondentane melder at seksjonen køyrde ein prosess som gjekk over eit år, den var svært ressurskrevande, men gav svært gode resultat. Leiar fekk dårleg score, og henta inn hjelp frå OU-teamet for å bistå i endringsarbeidet. Alle respondentane melder at dei nyttar gruppearbeid, fordi då sikra dei større grad av medverknad.

”Sit du i ei gruppe så er det ikkje Kari eller Ola som står fram, det er gruppa. Og då opplever vi at folk er meir ærlege, bidreg meir, og det blir litt meir sånn forpliktande for gruppa”. (G).

Det vart også nemnt at nokon ikkje var berre positive til å bli utfordra på resultatet. Ein respondent melde at han møtte motgang når han samla sine tilsette for å jobbe med tiltak i forhold til det dei hadde scora rødt på:

”Dei likte ikkje å bli utfordra på tala, meinte det var mi plikt som leiar å finne ut av det. Men min påstand er at det er umuleg å finne ut av det her, uten å ha dialog med dei tilsette”. (C).

Seksjonen hadde hatt raude tal fleire år på rad. Det hadde vore køyrt prosessar, det hadde vore skreve tiltak, men tiltaka vart aldri gjennomført eller fulgt opp. Min respondent var ny leiar på seksjonen.

”Det var satt igang eller signalisert ein masse tiltak, som ikkje vart gjennomført. Den jobben som må gjerast i etterkant, den må gjerast på den enkelte eining. Og eg trur at mykje av suksesskriteriet ligg der, og eg er ganske sikker på at dersom det ikkje vert gjort tiltak, så kan ein fort komme inn i ein negativ spiral. Særleg hvis ein forkynner at ein skal gjere tiltak, og det ikkje vert realisert. Så blir det fort negativt”. (C).

To av respondentane seiar at resultatata blir : ”(...) nesten litt sånn kjedelig, det er ikkje så mange utslag, det er ikkje så mykje å gripe fatt i (...) ” (E, F). Der er ikkje variasjon i resultatata frå år til år, ein ligg jevnt på det grønne, og det er lite eller ingenting å ta fatt i.

Det er knytt spenning til omorganiseringa i 2010, om det vil gje utslag på resultatet i neste undersøking. Ein respondent fekk rødt utslag på ein seksjon i sin avdeling, som vart eigen seksjon under hans avdeling omlag eit år før resultatata låg føre. Han sa følgjande:

”Ein seksjon eg fekk tilgang til no har hatt dramatisk andre resultat. Det fanga undersøkinga opp på ein veldig god måte, det vart veldig tydeleg for meg” (E).

På spørsmål om ikkje dette kunne blitt avdekka tidlegare, uten undersøkinga, svarte respondenten; ”Jo det blir jo avdekka litt sånn meir uformelt da, at ein går inn og trur. Men tallenes tale, det blir meir på ein brutal måte eit tydelegare språk” (E).

På spørsmål om kva han som leiar ville gjort dersom seksjonen skulle organisatorisk ha tilhørt hans avdeling vidare, svarte respondenten:

”Slike ting trigger meg litt. For at det ”skumle” med å få berre gode resultat er at det kan berre gå ein veg, og det er at det flater ut eller går ned. Men når du får resultat som roper på tiltak, og roper på analyse, så er det ei positiv utfordring. Så då må ein gå inn og gjer noko, ein får liksom ein ekstra motivasjon for å gå inn å gje oppmerksomheit og begynne å ta tak i ting i eininga. Og det kunne det vore artig å gjort, tatt det og målt utover kva effekt det kunne gitt” (E).

Dette svaret illustrerer godt mi oppleving av leiarane. Når dei får dårlege score, så motiverer det til innsats for å forbetre scoren til neste måling.

4.2.3 Medarbeidersamtaler som eit ledd i oppfølging av medarbeidertilfredsheits- og leiartilfredsheitsundersøkinga

I Statens vegvesen skal alle tilsette få tilbud om medarbeidersamtale årleg.

Medarbeidersamtale var ikkje ein del av mi kartlegging, men nokre av informantane melder at medarbeidersamtale er nytta i oppfølging av medarbeidertilfredsheitsundersøkinga.

”Systematikken er slik at etter at alt er presentert i RLM, i avdelingane, i distrikta og på allmannamøte, så legg vi opp til medarbeidersamtale og så går vi ytterlegare inn i det” (D).

Statens Vegvesen fekk ny vegdirektør for to år sidan. Han gjennomfører medarbeidersamtale med alle regionvegsjefane. Ein av respondentane melder at i medarbeidersamtale med vegdirektør var MTU tema. ”Han var beundringsverdig detaljorientert, han viste kor det knirka i min region, det må du vere obs på” (D).

Respondenten seier vidare at vegdirektør gir nokre klare forventningar til regionvegsjefen, om kva som må takast tak i, og som vil bli ein del av resultatavtalen mellom vegdirektør og regionvegsjef. Dette tek regionvegsjefen med seg til sine leiarar. Regionvegsjefen ventar med sine medarbeidersamtaler til etter samtale med vegdirektør.

”Eg tek ut alle resultatata til alle einingane og går ganske grundig inn i dei. Når ei eining har dårleg score på t.d. samarbeid, då borrar eg litt i leiaren, bruker litt tid på det, og vi tek tak. Og då er det ofte i den medarbeidersamtalen at vi lager oss nokre felles forpliktelser og set opp nokre heilt klare mål som ein skal jobbe med til neste gong. Ein del av desse tinga er ikkje egna inn i resultatavtalen, for det går på ein måte meir sånn på personlege ting” (D).

I denne regionen vert undersøkinga fulgt opp gjennom medarbeidersamtalene. Ein annan respondent frå ein av dei andre regionane seier at MTU ikkje er tema i medarbeidersamtalen, men han trur det er fordi resultatata er gode. Han meiner vidare at det ville vore naturleg å ha ei runde i medarbeidersamtalen dersom ein som leiar har dårleg score på sin seksjon.

4.2.4 Oppfølging

I avsnitt om gjennomgang i kvar seksjon (4.2.2) har eg skildra korleis resultatet vert presentert og korleis det vert jobba med i etterkant. I dette avsnittet vil eg skildre kva respondentane seier om oppfølging i organisasjonen etter at tiltaka er beslutta og meldt inn.

Seks av åtte melder at det er liten oppfølging frå nivået over, med unntak av dei faste møtepunktta der ein går igjennom resultat og resultatavtalen. Ein seier: ”Det der med å komme tilbake og sjekke ut korleis det går, det har vi eit stort forbetningspotensiale på” (B).

Fleire nemner at dei har store forventningar til at ny vegdirektør vil bruke undersøkinga meir systematisk enn det som har vore gjort. Ein av respondentane sa:

”Vår nye vegdirektør har jo satt fokus på dette på ein heilt annan måte enn det har vore gjort før. Dette vil bli satt i system og fulgt opp. Det føler eg meg meget sikker på” (C).

Alle respondentane opplever at det er ein uutalt forventning om at det er leiar sitt ansvar å følgje opp resultatet, vere ansvarleg for å setje tiltak, og ta ansvar for at tiltaka vert gjennomført. Tiltak vert ført inn i resultatavtale. Det har ikkje vore systematisk oppfølging frå overordna leiing, vedrørende gjennomføring av tiltak, utover det at tiltaka er blitt ført inn i resultatavtala. Ein av respondentane seier;

”Eg trur vi er i eit regime-skifte. Den nye vegdirektøren har tatt tak i dette på ein heilt annan måte, og no går det inn i resultatavtalen. Utifrå den malen vi har fått tilsendt vil regionvegsjef inngå resultatavtale med den enkelte leiar, med ansvarleg- og gjennomføringsfrist. Også skal tiltaka avskrivast i resultatbanken etterkvart som dei blir gjennomført. Slik blir det satt mykje meir i system” (C).

Sjølv om oppfølging frå regionvegsjef og vegdirektør ikkje har blitt gjort etter at tiltak er sett, er tilbakemelding frå sju av åtte respondentar at dette har fungert. Leiar har teke resultatet, gjennomført prosess, satt tiltak der det har vore behov, og fulgt opp. Noko som ved neste undersøking har medført bedre resultat. Men i den eine seksjonen har resultat vore røde, fleire år, og tiltaka har ikkje blitt gjennomført. Respondenten som tok over seksjonen oppdaga dette ved å gå igjennom tiltak som var satt gjennom åra, som ikkje var gjennomført i seksjonen. Han oppsummerer slik;

”Eg stilte naturlegvis nokre kritiske spørsmål til heile den banken, om det berre var innskudd i den og ikkje uttak eller nokon slags avslutning av konti, sidan ein kaller det bank” (C).

Dette er eit døme på at ein kanskje ikkje har vore gode nok på å følgje opp tiltakssida. Alle respondentane opplever at det er forventningar til at ein som leiar tek ansvar dersom ein får låge score, og gjer noko med det. Både frå leiar over, når presentasjonen vert gått igjennom i RLM, og at det er forventningar frå dei tilsette. Ein av respondentane sa det slik: ”Du kan ikkje gå i årevis i gangane og smyg deg unna, og la humla suse, og ha folk rundt deg som er frustrert. Dokumentasjonen er veldig tydeleg” (A).

Fleire av respondentane nemner dokumentasjon som viktig for å gripe fatt i utfordringane.

Alle respondentane svarer at dei kan nytte bistand i oppfølgingen og til å finne gode tiltak, dersom dei ønskjer det. To melder at dei har nytta OU-team med gode resultat, ein melder at han har nytta bedriftshelseteneste: ”BHT hadde samtaler med alle tilsette, spurte korleis vil vi ha det, korleis kan vi få det sånn som vi vil ha det, ja dialog, møter, arenaer, tiltak, oppfølging. Ikkje noko hokuspokus” (G).

To av respondentane har teke med alle tilsette og reist bort frå arbeidsplassen, for å kunne ha fullt fokus på undersøkinga og resultatet, og for i fellesskap å jobbe fram tiltak. Ein av respondentane sa at dette vart eit ledd i det vidare arbeidet med resultatet, etter at alle tilsette hadde vore samla og utarbeidd tiltak:

”Utifrå dette tek ein nokre tiltak som ein jobber vidare med, og det forplikter. Det kan vi enten ta med i resultatavtalen, for alle har vore med å jobba det fram, eller så er det på ein måte ein del av medarbeidersamtale-oppfølgingen mellom leiar og regionvegsjef” (F).

Ein av respondentane hadde fleire samlingar gjennom året, før dei enda opp med tiltak som også omhandla organisatoriske endringar i seksjonen.

Pr siste undersøking i 2009, har seks av åtte respondentar ikkje opplevd at leiar over har etterspurt om tiltaka har blitt gjennomført, men at ein trur dette vil bli ei endring på pr 2010. Likevel kan det synest som om leiarane har teke ansvar for sitt resultat, og sett iverk tiltak for å forbetre resultatet til neste kartlegging, sjølv om vi også finn eksempel på at tiltak ikkje er gjennomført, og ein har seksjon med røde score år etter år. På direkte spørsmål til ein respondent som har gjennomført ein stor prosess i sin seksjon om kva dialog han hadde hatt med sin overordna i forhold til resultatet, svarte vedkommande;

”Min overordna var egentleg ikkje med i beslutningen, han var berre orientert, han la seg ikkje oppi korleis vi ordna opp i dette....når resultata var dårlegare enn dei er idag, så var det liksom ikkje noko om at her må du jammen ta tak i det, mens no når resultata er betre så får eg klapp på skuldra. Men eg trur kanskje det at kulturen i vegvesenet er at vi slit med å ta tak i dei negative tinga, det å stille krav til kvarandre, det er lettare å formidle ein gla nyheit” (A).

Igjen er dette eit eksempel på at leiarane vert litt overlatt til seg sjølv når det gjeld å ta fatt i sine resultat, setje tiltak, og gjennomføre tiltak. Leiarane er likevel klar over at det er eit leiaransvar å ta tak i sine resultat. Det vart også nemnt av ein dårleg score kan forklarast

gjennom endringar som har skjedd gjennom året, som kanskje ikkje har vore populære, det kan forklarast med høgt arbeidspress, dårleg bemanning i perioden, låg løn, m.m. Det kan vere ein av årsakene til at ein har akseptert rød score på seksjonar over fleire år.

4.3 Kan anonyme tilbakemeldingar frå dei tilsette motivere leiarane til å ta fatt i utfordringar – emosjonelle opplevingar, kva gjer dei med oss?

I dette kapitlet vil eg få fram respondentane sine svar på korleis dei opplever å få resultat på si eining. I organisasjonen er det understreka og uttalt at dette er ei undersøking som skal gje oss trendar, at resultatet er ein indikasjon på korleis det står til i organisasjonen. Eg var likevel nysgjerrig på kva leiarane tenker om det, kva opplevinge dei har av desse indikasjonane som gir rød, gul eller grønn score på medarbeidertilfredsheit og leiartilfredsheit på sin avdeling og på seg som leiar? Kva kjensler kjenner dei på når resultatet føreligg?

Eit av spørsmåla mine var: Kva har vore dine reaksjonar på resultatet, kva følelsar kjente du på – glad, sint, oppglødd, oppgitt, lei deg, ivrig, motivert, demotivert?

Åtte av ti respondentar svarte at dei lot seg følelsmessig påvirke av resultatet. At dei sov dårleg natta før resultatet kom, og at dei var spent. Alle meiner at dei bør vite sånn omtrent kva resultat dei bør ligge på, likevel er dei spent, spent på om det går opp eller ned. Det er ingen av respondentane som er likegyldig til resultatet. Dei veit at resultatet er avgjerande for det vidare arbeidet, og dei veit at det vert ny måling neste år, og at dei har året på seg til å rette opp eller jobbe like godt som dei har gjort for å behalde eit godt resultat. Eg vil skildre nokre av utsegnene for å vise kva begrep respondentane nyttar på følelsane sine.

”Resultatet fauk opp første året eg var leiar, og så dalte det andre året (frå grønt til gult). Eg var forberedt på det, for eg hadde gjort nokon organisatoriske endringar. Det gjorde noko med meg. Eg syntes det var veldig tøft, Eg måtte gå til ein kollega og få støtte, fordi eg tenkte skal eg kaste inn årane”? (D). Den samme respondenten vart spurt om korleis han førebudde seg til tredje året, når resultatet skulle kome: ”Eg trur eg hadde bygt meg opp eit sjølvforsvar og var forberedt på at det kunne verte verre i år, for eg hadde jobba meir systematisk med å få til endring” (D). Når så resultatet vart bra det tredje året vart respondenten spurt om kva det betydde for han: ”Det vart ei belønning og ein innmari motivasjon. At eg var på rett veg, og at dei andre også meiner det” (D).

Ein av dei andre respondentane brukte følgjane ord for å sei noko om kva resultatet gjer med ein:

”Ein ting er å verbalt snakke om at det er nokre utfordringar, trivselen er ikkje heilt på topp, og folk er litt misfornøgde på eininga, men okey. I det øyeblikket ein får det målt, får det tall-festa, får ein skala, til og med fargesett. Raudt, gult og grønt, og når du får det opp på ein plansje da, og det lyser mot deg fleire røde stolpar, så får du anskueliggjort ting på ein veldig tydeleg måte. Så går det litt inn i rygg-margen på ein, det gjer det” (E).

Skildringa seier noko om kva dokumentasjon betyr. Ein ting er kva ein trur utifrå oppleving og utsegner, men dokumentasjonen, all form for dokumentasjon, uavhengig av om det er dokumentasjon frå MTU eller annan dokumentasjon, vert veldig tydeleg. Ein annan skildrar korleis dei ulike fargesetjingane kan gje utslag på små differansar:

”Du sit på ledarmøte og alle blir presentert, og du ser kven som har dårlegast og best, i år sat eg og følte med dei som hadde dårlege score. Fordi det kan bli voldsomt, det kan slå voldsomt hardt. Om då ein som har fått gult på heile linja og har 4,0 på alle og ein som har fått 3,9 på alle og har rødt på heile linja, det vil opplevast voldsomt forskjellig, men det kan praktisk talt vere det samme. Og det trur eg kan opplevast veldig hardt viss du ligg heilt oppunder grensa og ikkje får utslag for noko” (B).

Fleire nemner også at det er viktig å sjå på endring frå år til år, når resultatet vert presentert. Dersom ein har gått frå 3,0 til 3,9, framleis raudt, men ein formidabel framgang, så bør det også få rom for ære og positive tilbakemeldingar. Det kjem ikkje fram i intervjuet korvidt vi er gode på akkurat det. Ein tredje respondent seier følgjande om kva tilbakemeldingen betyr:

”Klart eg er spent på resultatet. Det er den gongen ein får svar på kva medarbeidarane synest om den jobben du gjer – klart det gjer noko med deg” (B).

Utsegnene skildra over viser at tilbakemeldingen frå dei tilsette gjer noko følelsesmessig med leiarane, samtidig som fleire av dei nemner ordet motivasjon under samme spørsmålet. Tilbakemeldingane, særleg dei som fekk dårleg score melder om ei drivkraft. Men, også der måling frå eit år til eit anna viser oppgang. Oppgang gir også god motivasjon i arbeidet vidare. Ein sa dette om oppgangen:

”Oppgangen frå eit år til neste ga meg ei belønning og ein innmari motivasjon. At eg er på rett veg” (A).

Fleire av respondentane nemnte ordet motivasjon i det å få rødt score. Ein sa følgjande:

”Eg er ein sånn type som når eg får svar på noko, så bretter eg opp armene og seier at sånn kan vi ikkje ha det. Så då starta vi ein prosess på korleis få eit betre resultat på neste måling. Det å få eit klart svar, så veit du kva du har å jobbe med, det synest eg er veldig nyttig” (H). Igjen viser dette at dokumentasjon kan vere svært nyttig i det å få klare svar. Eit anna eksempel på kva dokumentasjonen og tilbakemeldingane kan gje er følgjande uttale:

”Når du får resultat som roper på analyse, så er det ei positiv utfordring. Så då må ein gå inn og gjer noko, ein får liksom ein ekstra motivasjon for å gå inn og gje oppmerksomheit og begynne å ta tak i eininga” (E).

På spørsmål om dette kunne blitt avdekka uten at ein hadde undersøkinga og fekk tilbakemelding gjennom dokumentasjonen, svarer fleire at det kan bli avdekka, men meir uformelt, at ein kan sansa at noko ikkje stemmer på eininga. Ein av respondentane sa dette om dokumentasjonen: ”... dokumentasjon på om du er good guy eller bad guy” (E). Eit utsagn kan gjerne illustrere at vi er i ein organisasjon der tal er eit språk som er lett forståeleg. Vedkommande respondent nytta følgjande uttale om kva resultatet gjer med deg:

”(...) men tallenes tale, det blir meir på ein brutal måte eit litt tydeleg språk då (...)” (F).

Uttalen seier noko om presentasjonsforma, som kan opplevast svært sterk, samtidig så er det ingen av respondentane som ønskjer eller ser at ein bør gjere det på ein annan måte. Tvert imot så påpeiker fleire at dei har vore med i beslutningen om å ha denne gjennomgangen i leiarmøte (RLM).

4.4 Kva betydning har leiarstøtte og erfaringsdeling i oppfølging av MTU?

Undersøkinga viser ulike resultat i organisasjonen. Nokon har gode score, medan andre har dårlege. Eit spørsmål eg var opptatt av er korvidt vi er gode på å gje leiarar støtte når resultatet er dårleg. Sit ein der med sitt dårlege resultat og må ta fatt på det åleine, eller vil overordna leiar vere ein støttespelar. Korvidt deler vi erfaringar mellom dei som har gått frå dårleg til gode score. Kva har dei gjort? Er der møteplassar for erfaringsdeling og samarbeid i organisasjonen, når leiarane skal ta fatt i sitt resultat og utarbeide tiltak?

Sju av åtte respondentar svarer at der ikkje er møteplassar for å dele erfaringar, men at dersom ein leiar spør ein annan leiar, så vil ein oppleve å bli møtt på ein positiv måte, og den som blir spurt vil gjerne bidra med sine erfaringar. Men ser ein nærmare etter i svara så viser det seg at to av dei tre regionar nyttar litt tid i RLM til å reflektere over resultatata, og dele erfaringar, men dette vert tydelegvis ikkje opplevt som ein møteplass for erfaringsdeling. Fleire nemner også overordna leiar som ein støttespelar, sjølv om dei formelle møteplassane ikkje er der. Ein av respondentane seier følgjande om sin overordna då resultatet var rødt: ”For meg var han ein god samtalepart og rådgjevar oppi dette her” (A). Overordna leiar vart opplevt som ein støttespelar.

Ein av informantane nytta kollega i ledargruppa og spelte på dei, og i den regionen vart det også nytta tid i regionleiargruppa til å sjå på kvarandre sine resultat, og diskuterer mulege årsaker til resultatata og dele gode og dårlege erfaringar.

”Eg tenker litt sånn at der er ein dynamikk i ei ledargruppe, og skal vi få til litt sånn openheit og dynamikk, så er vi avhengig av samspel, og så også av og til viktig å kle av oss for kvarandre, og sei at sånn har eg det, og sånn vil eg jobbe for å komme i mål med dette. Det er på ein måte ei slags støtte; eg har gjort det sånn, og kanskje du kan dra litt erfaringar frå min måte å gjere dette på” (D).

Dette illustrere det fleire nemner om å oppleve støtte i leiargruppa. Ein av respondentane sa følgjande om dette: ”Eg føler at det å dele resultatet bygger leiar-teamet vårt, vi tilnærmer oss kvarandre med sterke og svake sider alle saman” (G).

Nokre av respondentane opplever også at der er ei forventning til overordna leiar om å vere med i personalmøte på seksjonsnivå, for å analysere og forklare resultatet.

Det kan sjå ut som om det i regionleiar møte kun er fokus på det samla resultatet, og kva regionen samla sett skal melde inn som tiltak, og at kvar enkelt sitt resultat må dei ta med og jobbe med på eiga hand. Informantane opplever at leiargruppa (RLM) er støttande i høve til eigne resultat, likevel nemner fleire av informantane at der nok ikkje er ein kultur i organisasjonen for å be om hjelp, eller å tilby hjelp. Der er gjennomgåande ein kultur for å klare seg sjølv, eller ta tak i utfordringane sjølv, med støtte frå bedriftshelsetenesta, eller OU-team eller overordna leiar. Ein av respondentane sa følgjande i forhold til det å tilby bistand, sidan han var ein som hadde klart å snu resultatet frå eit år til neste:

”Dersom eg hadde sagt; no ser eg at du har dårleg resultat, har du lyst at eg skal komme å gi deg nokon råd? Då vil ein bli sett på som kjepphøg, trur du kan alt. Så gjer du ikkje det. Men dersom nokon hadde spurt, så hadde det blitt annleis” (A).

Det synest som om møteplassar for å dele erfaringar ikkje er oppretta. Ein får det delvis til i ein av regionane, men det vert ikkje opplevt som at RLM er plassen for erfaringsdeling. Ein annan respondent seier følgjande om erfaringsdeling: ”Det einaste som er sagt er at dei einingane som har dårleg resultat må sørge for å få lagt inn tiltak. Dei andre slepp. Uten å spørre om kva dei gjer godt. Kva gjer dei som dei kunne delt med dei andre – det har ikkje vore tema” (A).

Leiarane opplever at det er deira ansvar å ta tak i resultatet og jobbe med det, på si eining. Fleire av respondentane nemner dette i sine svar: ”Det er absolutt ei forventning om at ein må gjer noko med det” (H). Vidare seier ein annan respondent: ”Eg føler verkeleg at det har vore underforstått at det er eit leidaransvar å ta tak her” (B). Så ansvaret for å ta tak i resultatet er utkommunisert og forstått. Ein av respondentane kom med dette hjartesukket: ”Må sei at, heilt ærleg, så føler eg ikkje noko tung støtte og fellesskap i forhold til resultatata. Du må sjølv hente hjelp der du kan få” (A). Samtidig er organisasjonen open for at ein kan be om hjelp og nytte ressursar for å jobbe med sine resultat. Igjen vert BHT og OU-team nemnt av fleire, og ein er også open for å nytte eksterne konsulentar.

I ein av regionane er der eit eige Organisasjonsutviklingsteam (OU) som tilbyr hjelp til einingane. Av informantane som har hatt rødt score har samtlege nytta OU-teamet eller bedrifshelsetenesta. Det vart også sagt av fleire at OU-teamet sit etterkvart på ein del erfaringar og kompetanse, som dei deler med leiarar og tilsette i sitt arbeid når dei bistår i oppfølging av resultatata.

Fleire uttaler at det kanskje ikkje er så lett å overføre erfaringar, at einingane er ulike, leiarane er ulike, at ein som leiar sjølv må erfare utfordringane og sjølv finne ut saman med sine tilsette (som har gitt resultatet) korleis ein skal handtere utfordringane. Eg vel å sitere fleire av utsegnene som omhandler det å dele erfaringar og kvifor respondentane meiner at det kanskje ikkje er så gjennomførbart. Ein av respondentane sa følgjande: ”Ein må kanskje kjenne det på kroppen...” (C). Ein annan sa: ”Alle er vi forskjellige, så det her med direkte overførbar læring er eg ikkje sikker på er så lett. Ein må erfare sjølv, ein må lage eit opplegg som passer

for den enkelte leiar og for den enkelte gruppa” (G). Ein annan sa dette om å ta tak i utfordringane som kan komme fram under undersøkinga: ”Ein må lære den tunge vegen. At ein ser at ein gjer feil, ja rett og slett at ein berre må bale litt med det for å finne fasong på det”.

Desse utsegnene kan tolkast som om Statens vegvesen og leing ikkje legg stor vekt på erfaringsdeling etter at resultatet føreligg. Eg opplevde likevel at respondentane sjølve kunne spørje kollega, som dei kjente seg fortrulege med, om korleis dei burde gå fram for å gripe fatt i utfordringar, og at dei der ville få støtte og bistand.

4.5 Kan årlege MTU bidra til endring og utvikling i organisasjonen?

Undersøkinga har vore gjennomført fem gonger i Statens Vegvesen. Eit av spørsmåla mine var om kartlegginga har medført utvikling og endring i organisasjonen i løpet av desse åra. Fleire melder at dei i starten nok var for ivrige på å melde inn mange tiltak, også når resultatet var godt. Fleire er blitt meir bevist i forhold til kva tiltak ein skal jobbe meir med enn andre. No set ein gjerne nokre få tiltak, og ser til at dei vert gjennomført.

Alle respondentane er nógde med at spørsmåla i undersøkinga er tilnærma like år etter år. Då er det lett å samanlikne resultata, og sjå utvikling. I tillegg er leiarane meir bevist i forhold til at endring tek tid, og at ein ikkje nødvendigvis klarer å skape betre resultat på eit år, men med kontinuerleg forbetningsarbeid, så vil ein på sikt få resultat. Ein av respondentane sa som følger: ”Uavhengig av om det er bra eller dårleg, så vil ein alltid bli betre. Og sjølv om snittet er bra, så er der områder som ikkje er bra. Og dei vil vi jo prøve å forbetre oss på. Hvis vi mister trøkket på det her, så er ihvertfall mi tru at neste gong så går det ned igjen. Vi må ha trøkk på dei tinga vi vil skal vere bra for at dei skal bli bra. Du kan ikkje kvile på laurbæra og tru at no har vi nådd målet og der er vi forever” (H). Det å ha kontinuerleg fokus er nevnt av fleire.

Alle respondentane er positive til endringen med at alle einingane sine resultat vert presenter i regionleiar møte, mot tidlegare der ein kun viste total for regionen i regionleiar møte. Einingane sitt resultatet vart kun vist til leiar for eininga, og det var opptil leiar korleis han/ho ville ta det vidare i si eining. Dette opplever leiarane som eit teikn på openheit, og fellesskap,

og som er ei endring i organisasjonen. Fleire nemner at det er interessant å vite korleis ein står i forhold til resten, kva bør ein strekke seg etter.

I undersøkinga har det alle år vore spørsmål om mobbing og trakassering, men tala har kun blitt offentleggjort for heile etaten. I 2009 fekk ein for første gong resultat på einingane, dette er noko samtlige respondentar nemner som positivt, for då veit ein kor ein skal setje inn tiltak.

Undersøkinga for 2008 vart flytta frå haust til vår 2009. Når resultatet tidlegare førelåg rett oppunder nyttår, var planar for neste år satt uten omsyn til kva kva resultat frå medarbeiderundersøkinga viste. Ved å flytte undersøkinga til vår, kan ein ta resultatet og skape tiltak som vert inkludert i neste års planar og budsjett. Alle respondentane er positive til at undersøkinga er flytta til våren.

Ein av respondentane seier fylgjande om endring i organisasjonen etter 2003:

”SVV har utvikla seg veldig i den retning med openheit, og til å få organisasjonen til å fungere og få folk til å trives og yte, å gi folk tillit, ha dialog med folk, alle er viktige, alle er en ressurs, og vi må dra sammen for å bli gode. Det er på en måte noe som er helt annerledes enn slik det var når jeg begynte i min tid. Vi er mye mer opptatt av å rekruttere ledere, mer enn karakterer og utdanning” (F).

Det kan synest som om leiar-rollene er i endring i organisasjonen, frå fagretta leiing, til leiing som fag.

4.6 Vert den årlege MTU i Statens vegvesen nytta som eit verktøy for leiing og læring

Hovudproblemstillinga mi er om undersøkinga er eit verktøy for leiing og læring. Når eg avslutningsvis i intervjuet stilte dette spørsmålet til respondentane var svara eintydige om at undersøkinga var eit nyttig verktøy for dei. Dei opplever den som eit korrektiv, men at ein må grave for å få fram nyansane i resultatet. Sju av åtte respondentar ønskjer ikkje å vere undersøkinga foruten. Fleire av svara tyder på det. Nedanfor vel eg å referere ein del svar på dette området frå fire ulike respondentar: Ein sa: ”Før vi begynte med undersøkinga, så hadde vi nesten ingenting. Så ihvertfall så er dette eit verktøy som gir ein god del mulegheiter til å ta tak i problemstillingar, og lære noko, utvikle områder som er svake, som ikkje vi hadde før”

(E). Vedkommande hevder at undersøkinga bidreg til læring og utvikling. Ein annan sa: ”Eg trur faktisk det at det er ein del ting som ikkje hadde blitt tatt tak i så systematisk og ordentleg, hvis ikkje ein hadde fått det dokumentert på ein så pass tydeleg måte” (F). Dokumentasjonen er med å bidra til at tilbakemeldingane vert tekne fatt i og jobba systematisk med. Ein tredje sa: ”Ein kan få sagt frå på ein anonym måte. Og at ein jevnleg tek pulsen på organisasjonen. Og så blir leiarane tvinga til; her er dine resultat, då må sjå på dei” (G). Utfordringar kjem fram gjennom årlege kartleggingar og leiarane må ta ansvar for endring. Ein fjerde sa følgjande om kartlegginga og nytteverdien: ”Resultata som kjem fram i denne undersøkinga er ikkje ofte ukjende. Men når du får det synleggjort på denne måten, så er det eit svært sterkt insitament for å gå inn og ta tak, og handle. For du kan ikkje ha røde resultat år etter år, uten å gjere noko” (C). Igjen vert det nemnt at kartlegging årleg bidreg til at ein grip fatt i det som må gjerast noko med.

Ein melder at han ikkje treng den, fordi han gjennom tett, kontinuerleg oppfølging veit kva resultat han vil få. 7 av 8 melder at dokumentasjonen er viktig for dei når dei tek resultatet til sine tilsette, presenterer og køyrer prosess med dei for å komme fram til tiltak.

Fleire melder også at ledelse som fag har i desse åra fått større fokus, medan ein tidlegare hadde leiarar som var mest fagretta. Etaten tilbyr ulike utviklingsprogram for leiarane, og mange deltek. Leiarane er mykje dei same personane gjennom desse åra, men dei har overlete faget i stor grad til sine tilsette, og sjølve utvikla seg innan leiing. Fleire nemner at tilbakemeldingane er ein tøff, men nyttig gjennomgang. Først ved at ein ser dokumentasjonen (på papiret), og ein må reflektere over kva som ligg i svara. Leiarane seier at dei kan lære ein del om seg sjølv og seg sjølv som leiar. Det vert ei form for bevisgjerjing av seg som leiar.

Andre nemner at dei er blitt meir analytiske og at tilbakemeldingane har vore utviklande for leiarstilen deira. Når dei saman med sine tilsette har gått inn i detaljane, så har det gitt dei ganske klare føringar på kva dei er gode på og kva dei er dårlege på. Ein sa følgjande: ”Eg har fått tilbakemeldingar på min ledarstil, ting eg no har korrigert, ting eg ikkje var klar over, som ikkje var blitt sagt direkte til meg” (A).

Ein annan respondent seier etter å ha fått betre resultat på andre året etter dårleg score første året som ny leiar: ”Eg såg at eg hadde skåra på dei som hadde vore mine svake ting, som eg bevist hadde jobba med, gått i meg sjølv og spurt kva kan eg gjere for å lage betre relasjonar,

større openheit i endringsprosessane og ein del sånne ting” (D). Leiarane ser at det nyttar å bruke tilbakemeldingane til forbetring.

Leiarane har også gjennom desse undersøkingane erfart at undersøkinga skapar forventning hjå dei tilsette, ikkje berre hjå overordna leiing, forventning om å bruke resultatet til å bli betre. Det har skjedd ei læring i heile organisasjonen i høve til korleis resultatet kan nyttast i utvikling av arbeidsmiljø, både organisatorisk og psykososialt, og der er tydelege tilbakemeldingar i høve til tilfredsheit med leiar. Det kan opplevast sårt, men også lærerikt. Leiarane i undersøkinga mi seier at MTU er viktig, den har gitt dei gode tilbakemeldingar, som dei har kunna jobbe vidare med og som har gjort til at ein har utvikla seg som leiarar. Ein av respondentane oppsummerte slik:

”Ein del av desse gamle ringrevane som har vore leiarar i SVV i 100 år, erfarne leiarar, sit og seier at denne undersøkelsen betyr noko for dei, det synest eg er flott”.

Fleire av leiarane melder at den tilbakemeldinga dei får på seg som leiar gjer at dei må ta tak i evt utfordringar og forbetre dei. Det vart også sagt at undersøkinga er eit nyttig verktøy også for teknokratane i leiargruppa, fordi den vert brukt svært strukturert og ein har eit system for å handtere det. Ein annan seier: ”Dersom eg skulle fortsatt vere leiar i denne eininga i 2010, så ville undersøkinga vorte eit ekstremt viktig verktøy for meg. For då måtte eg stått der neste haust og sett på dei same og sagt: no har vi fått desse resultata” (C). Det å bli målt årleg vert ein motivasjonsfaktor for leiar.

Respondentane seier også at når 83% av dei tilsette svarer på undersøkinga, så er det eit verktøy ein må forholde seg til. Dei tilsette vert oppfordra til å bruke tid på å svare, det skaper forventningar, som leiarane må innfri. Samtlege melder også at det er viktig for dei å få dokumentasjon på det dei kanskje har ei aning om, eller det dei ikkje hadde nokon aning om. Undersøkinga gir dei dokumentasjon, dokumentasjon kan ein bruke til noko konkret.

4.7 Oppsummering

Presentasjon av resultat skjer til gitte datoar i heile organisasjonen. Leiarane tek resultat frå si eining og presenterer det for sine tilsette. Dersom ein har rødt score, vert det sett tiltak i samarbeid med dei tilsette. Tiltaka skal meldast tilbake til overordna leiing innan ein satt dato. MTU vert i meir eller mindre grad nytta i den årlege medarbeidersamtalen. Informantane

opplever at tiltak ikkje vert etterprøvt av overordna leiar, men at systemet fungerer likevel, fordi leiarane sjølv føl opp si einings innmeldte tiltak. Men, dersom det ikkje skjer, så kan tiltaka verte ståande utan handling. Samtidig er det ei forventning om at dette vil bli etterprøvt av ny vegdirektør.

Funn: Medarbeidertilfredsheitsundersøkinga i Statens vegvesen, og oppfølging av den, er i stor grad satt i system gjennom målstyringssystemet og resultatbankoppfølging. Det er ei forventning i organisasjonen om at leiar på kvar eining føl opp sine tiltak og syter for at dei vert gjennomført.

Undersøkinga er ei tøff emosjonell belastning for leiarane, samtidig som den motiverer dei. Fleire av leiarane i undersøkinga melder at resultatet kan opplevast som ei belastning med det same det føreligg, men at det er eit verktøy som hjelper dei til forbetring. Resultatet vert ein dokumentasjon på kva som bør prioriterast i vidare arbeid, men det vert også ein dokumentasjon på at ein har nådd målkravet. Resultatet vert tydeleggjort gjennom talmatriell, og gjer det enklare å ta tak i utfordringar. Gjennom presentasjon for sine tilsette, nyttar leiar resultatet til å finne ut kva som ligg bak tala, og kva tiltak ein må gjere gjennom året for å oppnå eit betre resultat ved neste måling. Neste års måling vert eit svar på om ein har lukkast eller om ein må jobbe vidare med samme tiltak eller setje nye.

Funn: Tilbakemeldingane som leiarane får gjennom den årlege medarbeidertilfredsheitsundersøkinga i Statens vegvesen vert av leiarane opplevd som motiverande til vidare utviklingsarbeid på si eining.

Det er liten grad av erfaringsdeling i organisasjonen, men informantane er heller ikkje i stor grad opptekne av det. At alle sitt resultat vert presentert i leiargruppa er med å gje ei oppleving av fellesskap. Overordna leiar er lite involvert i fastsetjing av tiltak eller oppfølging av desse på underliggende einingar. Det vert overlatt til leiar å følgje opp si eining. Det er ei oppleving hjå leiarane i undersøkinga om at dei kan spørje overordna leiar eller kollega, dersom dei ynskjer det. Ellers er organisasjonen tydelege på at ein kan nytte OU-team, BHT eller andre, til å bistå i oppfølging av resultat etter medarbeidertilfredsheitsundersøkinga.

Funn: Leiarstøtte skjer gjennom oppfølging av resultata gjennom resultatledelsesprosessen (RLP) (sjå kap 1, s...). Det skjer gjennom rapporteringssystemet og gjennom medarbeidersamtalen. Den skjer mest som ein følgje av det systemet vi har for oppfølging av resultat og mål, som er med og skaper forventningar til leiarane om å ta ansvar og nå måla som er fastsett i organisasjonen.

Erfaringsdeling skjer i liten grad, men er heller ikkje sakna. Leiarane signaliserer at utfordringan ”er deira eigne”, og må jobbast med saman med sine tilsette. Leiarane trur at andre sine erfaringar mest sannsynleg ikkje kan nyttast på si eining.

I svara frå leiarane ser dei tydeleg at det har skjedd ei utvikling og læring i organisasjonen etter at ein starta med undersøkinga, og kanskje som følgje av den årlege kartlegginga. Det vert opplevd ei større openheit og ei oppleving av fellesskap i organisasjonen. Det vert sagt at undersøkinga har bidrege til at leiarane i større grad har fokus på å ha dialog med dei tilsette og eit fokus på at alle er viktige. Det vert opplevd positivt at undersøkinga går årleg, og at spørsmåla er tilnærma like. Det medfører at dei kan nytte resultatet til å forbetre seg gjennom året, for så å få svar på om ein har lukkast ved neste års måling.

Funn: Leiarane i undersøkinga meiner at den årlege MTU i Statens vegvesen har bidrege til større openheit og fellesskapsfølelse gjennom dei åra undersøkinga har funne stad, og at det kan relaterast til kartlegginga og den metodikk som er nytta i oppfølging av resultatet.

I spørsmål om medarbeidertilfredsheitsundersøkinga er eit verktøy for leiing og læring svarer sju av åtte at undersøkinga er eit viktig verktøy for leiing og læring. Samtidig er dei tydelege på at undersøkinga i seg sjølv er ikkje nyttig, dersom dei ikkje tek resultatet med i dialog med sine tilsette, og finn ut kva som ligg bak resultatet. Dei ønskjer ikkje å vere undersøkinga foruten, og det er ingen av leiarane som etterlyser andre verktøy. Leiing som fag har større fokus idag enn det hadde i 2003 ved omorganiseringa. Leiarane er i stor grad rekruttert internt, mange har vore dyktige fagfolk, som har gitt slepp på faget sitt for å fokusere på leiing. Leiarane i undersøkinga hevdar at dei er blitt betre leiarar, at dei er blitt meir analytiske og at dei har endra seg gjennom tilbakemeldingane som har komt frå dei tilsette. Svaret på at dei har utvikla seg får dei gjennom årleg kartlegging og betre resultat frå år til år.

Dokumentasjonen er gjennom heile undersøkinga det leiarane legg vekt på som grunnlaget for å gripe fatt i utfordringar.

Funn: Leiarane opplever at den årlege MTU i Statens vegvesen er eit verktøy for leiing og læring.

I neste kapittel vert desse funna drøfta i høve til teorien presentert i kap 2.

5 Møte mellom empiri og teori - drøfting

5.1 Innleiing

Intensjonen med studiet er å belyse om den årlege medarbeidertilfredsheitsundersøkinga i Statens vegvesen er eit verktøy for leiing og læring. I dette kapitelet vil eg drøfte empirien i høve til den teorien eg har presentert i kapittel 2.

Eg deler kapitlet inn med utgangspunkt i forskingsspørsmåla mine, der eg startar kvart avsnitt med ei lita oppsummering av sentrale funn. Teorikapitelet er delt inn i tilsvarende emne, men med ei anna rekkefølge.

5.2 *Er oppfølging av medarbeidertilfredsheitsundersøkinga ein del av målstyringssystemet på linje med andre målkrav?*

Funna viser at resultatet etter medarbeidertilfredsheitsundersøkinga i Statens vegvesen vert nytta i resultatmålings-systema, og er satt i system. Leiarane tek tak i negative score og samhandler med sine tilsette om å setje tiltak for å betre resultatet til neste kartlegging. Leiarane må melde inn tiltak til overordna leiing via resultatbanken. Der er ei forventning i organisasjonen om at leiar på kvar eining føl opp sine tiltak og syter for at dei vert gjennomført. Leiarane er ærekyrre og ønskjer å ha eit godt resultat. Måla som ikkje er innfridde er med på å skape handling i organisasjonen.

Dette samsvarer med Peter Drucker (1964) sin teori der han hevdar at hovudideen er at organisasjonar best overlever ved å fastsetje og skape oppslutning om mål, og ved å skape system som rettar seg direkte mot måloppnåing. Drucker er nemnt som opphavsmann til omgrepet målstyring. Ser vi på det Drucker fastslår er hovudkomponentane i Management by objectives, finn vi at Statens vegvesen langt på veg føl desse komponentane som er: Sentral fastsetting av overordna mål, desentralisert utforming av arbeidsmål, system for måling av resultat og system for belønning og avvikskorrigering (Strand 2007:68).

Leiarane viser til at måla er fastsett sentralt og er overordna. Det er samme mål på tilfredsheit i heile organisasjonen. Sjølv om leiarane opplever frustrasjon ved at 3,9 score gir rødt og 4,0 gir gult, og større fridom til handling, så viser empirien at leiarane er inneforstått med denne måten å måle på, og det gir dei eit verktøy å gripe fatt i.

Funna i empirien viser at leiarane i undersøkinga veit kva mål som er satt i organisasjonen, og er inneforstått med kva ansvar dei har i utforming av arbeidsmål (tiltak) vidare. Dette gjer dei i samråd med sine tilsette, primært i samlingar for dei tilsette, der resultat etter undersøkinga vert presentert og tiltak vidare vert omsnakka og diskutert, før ein fastset kva tiltak som skal meldast inn til leiar over.

Når det gjeld måling av resultat, så er det velkjent i organisasjonen, og etter kvart som ein har fått nye erfaringar i kartlegginga, har ein endra presentasjonen i organisasjonen. Frå ein litt lukka presentasjon av resultat, der ein kun viste regionen sitt resultat, til ein meir open presentasjon, der ein i RLM viser resultat for alle avdelingane i regionen. Måleparametra er like, der tilfredstillande score er 4,5 eller betre for å få grønt utslag. Der score er under 4 må kvar desentraliserte eining utforme tiltak (arbeidsmål), for å nå overordna mål. Sjølv om leiarane i undersøkinga opplever det tøft med denne presentasjons-forma, så viser svara at dette også gir dei motivasjon. Alle tek tak i utfordringane og jobbar aktivt for å forbetre resultatet til neste år. Informantane hevdar at motivasjonen ligg i ei forståing av at dersom dei ikkje jobbar med dette, dersom ein ikkje grip fatt i tilbakemeldingane, så vil resultatet bli tilsvarande eller dårlegare neste år.

Det vert hevda at mål forbetrer prestasjonar. Konkurransen eller samanlikning har ei drivande virkning på prestasjonane. Det å opplyse kva andre i liknande posisjonar og situasjonar har prestert påverkar prestasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2003) hevder at motivasjonsfaktorar skapar trivsel dersom dei er tilstades, men ikkje mistrivsel dersom dei ikkje er tilstades. Det vil sei at ein leiar kan ha det greit, sjølv om motivasjonsfaktorane er fråværande.

Motivasjonsfaktorar kan vere; prestasjonar, anerkjenning, involvering, ansvar, forfremming og vekst. Med andre ord, dersom ingen står bak og etterlyser betre prestasjonar eller større grad av involvering, så kan ein leiar leve greit med undersøkinga utan å gjere dei store grepa. Vi skal heller ikkje gløyme at ein del resultat kan forklarast gjennom t.d. for dårleg bemanning, for dårleg løn, sure kundar etc., og medføre at ein skyv utfordringane fram i tid. Drucker hevdar vidare at ein ytterlegare konsekvens av å setje mål er at ein forbetrar prestasjonar på individnivå. Strand meiner at forklaringa på dette kan vere at mål rettar merksemd mot handling, mål mobiliserer til handling, mål skaper uthaldenheit og vedvarande innsats og mål inspirerer til å tenke taktisk på korleis ein kan oppfylle dei. Dette samsvarer med informantane si oppleving og empirien viser tydeleg at måla bidreg til handling.

Informantane melder at måla og scoren bidreg til motivasjon hjå leiarane. Måla er konkrete og tydelege. Informantane er klar over sitt ansvar og skaper handling, dei fleste er uthaldande og har vedvarande innsats. I nokre einingar, der tiltak er fatta og ikkje gjennomført, så finn vi ei utskifting av leiarar. Det kan sjå ut som det er ei samanheng mellom manglande oppfølging av tiltak og turnover. Dette finn vi døme på i empirien. To av informantane viser til einingar dei har overteke, med rød score, og som har hatt rød score over to kartleggingar, og der tiltak er satt, men ikkje gjennomført. Spørsmålet kan då bli om vi er gode nok på oppfølging eller om ytterlegare innsats må til, frå overordna leiing. Det fleire informantar nemner er at der er ei forventning til vegdirektør om endå tettare oppfølging av resultatavtalen enn det har vore.

Den årleg medarbeidersamtala har si tydelege rolle i målstyringa i Statens vegvesen. Medarbeidersamtaler eller vurderingssamtaler skal etter alle oppskrifter innehalde moment som omtalar og avtaler mål for utvikling og bidrag til organisasjonen (Strand 2007:443). Nokre av informantane nemnte at medarbeidertilfredsheitsundersøkinga er tema i medarbeidersamtala. Dette verkar vere ein god systematikk både for overordna leiar å gje tilbakemelding på resultat, og for å gje støtte dersom det er behov for det. Det vart i undersøkinga også vist til medarbeidersamtale med vegdirektør, der vedkommande regionvegsjef var imponert over detaljkunnskapen til vegdirektør, noko som vart opplevd svært positivt. Fleire av informantane viser til ei forventning til vegdirektør om ei tettare oppfølging av resultatata etter medarbeidertilfredsheitsundersøkinga. Ut frå dette er det mogleg å dra slutning om at leiarane meiner vi er i eit regimeskifte i Statens vegvesen, og at medarbeidersamtala vil bli nytta i oppfølging av medarbeidertilfredsheitsundersøkinga frå vegdirektør og nedover i organisasjonen, der det er behov for å setje i verk tiltak.

Kva så med den siste komponenten i *Management by objectives*; system for belønning og avvikskorrigerer? Korleis ser dette ut i Statens vegvesen etter at resultat og tiltak etter medarbeidertilfredsheitsundersøkinga er presentert og gjennomført? Det eg legg i denne komponenten er korvidt ein gjennomfører systematisk oppfølging frå overordna leiing på om innmeldte tiltak frå avdelingane/seksjonane vert gjennomført. I tillegg kan denne komponenten omhandle korvidt overordna leiing gir ”belønning” i form av merksemd dersom ein leiar har forbetra resultatet i neste kartlegging, eller har gjort ein synleg innsats. I fylgje empirien, har fleire informantar meldt inn at oppfølginga kunne vore betre, og som nemnt tidlegare så er det avdekka einingar med innmeldte tiltak, som ikkje var gjennomført der nokre av informantane melder at det ikkje er gode nok rutinar i styringssystemet. Ein av

informantane oppsummerte det slik: ”Det var satt igang eller signalisert ein masse tiltak, som ikkje vart gjennomført”. Vidare sa han at jobben som må gjerast i etterkant, den må gjerast på den enkelte eining, og at mykje av suksesskriteriet ligg der. Han meinte vidare at dersom det ikkje vert gjort tiltak, så kan ein fort komme inn i ein negativ spiral, særleg hvis ein forkynner at ein skal gjere tiltak, og det ikkje vert realisert, så blir det fort negativt.

Dette bringer oss til Jon Erik Stenberg (1987) sin teori, der han hevdar at fordelane med målstyring er at kommunikasjonen i alle ledd kan bli betre når det er klargjort kva mål ein har å forholde seg til. Dette krev at leiar kommuniserer med sine tilsette om mål og tiltak, og tek ansvar for at tiltak vert gjennomført.

Utifrå dette er det mogleg å konkludere med at leiarane veit kva som er forventa av dei gjennom målstyringssystemet, dei veit at dei vert målt årleg og gjennom det så tek dei tak i utfordringar, set tiltak og gjennomfører. Motivasjonen ligg i det å få betre score neste år, fordi dei veit at der vil komme ei måling neste år, og året deretter igjen, som vil vise om dei har lagt til rette for eller bidrege til å skape eit betre miljø eller ikkje. Informantane er tydelege på at dette er deira ansvar å ta tak i. Ein annan motivasjonfaktor kan vere den moglegheita kartlegginga gir til å skape ein dialog mellom leiar og tilsette.

Vegdirektør vert nemnt av fleire informantar. Ein av informantane seier at vegdirektør gav grundig tilbakemelding på resultat etter kartlegginga i sin region, og gjennom det viste at denne kartlegginga er noko vi tek på alvor. Ein annan informant trur at Statens vegvesen står overfor eit regime-skifte, og at den oppfølginga som fleire etterlyser, vil verte meir konkretisert gjennom ny vegdirektør (tilsatt 2008).

5.3 Kan anonyme tilbakemeldingar frå dei tilsette motivere leiarane til å ta fatt i utfordringar – emosjonelle opplevingar, kva gjer dei med oss?

Tilsette innan organisasjonsutvikling i Statens vegvesen har kvart år når kartlegginga kjem presisert at kartlegginga skal gi oss trendar og ein indikasjon på stoda i organisasjonen, og at det ikkje betyr eit vere eller ikkje vere for våre leiarar. Men for informantane er dei klar i sine svar på at denne form for tilbakemelding gjer noko med dei, dei tek det personleg, Både før resultatet føreligg, og etter at det føreligg, også i prosessen når dei i samhandling med sine

tilsette skal komme fram til tiltak. Det går utover nattesøvn, motivasjon og fleire spør seg sjølv om dei bør gje seg som leiarar. Men etterkvart som resultatet har sunke inn, så er informantane tydelege i sine svar på at dette er ein utfordring dei tek tak i med pågangsmot og motivasjon. Funna viser at undersøkinga er ei tøff emosjonell oppleving for leiarane, samtidig som den motiverer dei. Informantane melder at resultatet kan opplevast som ei belastning med det same det føreligg, men at det er eit verktøy som hjelper dei til forbetring. Oppsummert kan ein konkludere med at leiarane opplever tilbakemeldingane gjennom den årlege medarbeidertilfredsheitsundersøkinga som motiverande til vidare utviklingsarbeid i si eining.

I medarbeidertilfredsheitsundersøkinga i Statens vegvesen vert dei tilsette m.a. spurt om dei har tillit til leiinga (her er alle nivå nevnt). Vidare blir ein spurt om å vurdere følgjande i forhold til nærmaste leiar; om beslutningar blir gjennomført, om ein får tilbakemelding, og om det har negative konsekvensar å fremme kritiske synspunkt, om leiar knytter utvikling i eigen eining saman med utvikling i etaten som heilskap, om leiar i tilstrekkeleg grad er tilgjengeleg for den tilsette og om leiar tek initiativ til å løyse eventuelle problem som oppstår på arbeidsplassen. Resultatet frå medarbeidertilfredsheitsundersøkinga vert presentert ved fargeskala rødt, gult eller grønt. Spørsmålet mitt er om tilbakemeldinga frå dei tilsette har betydning for nærmaste leiar i høve til å utvikle seg som leiar? Skaper det motivasjon i det vidare arbeidet? Senge beskriv litt av denne spenningen i ein av sine disiplinær, *Personleg meistring*: Den tilsette har høg grad av dugleik i det ein driv med, at ein aldri meiner seg utlært – men stadig på veg (livslang læring), at ein har vilje til å halde ut spenning, at ein handterer evt angst som kan oppstå når ein skal bryte grenser og tenkje nye tankar, og at ein evner å handtere gapet mellom røyndom og bilete av framtida (meir om dei ulike disiplinær i kap 2).

Kva er det som skjer når leiarane vert motivert av eit dårleg resultat? For det er heilt tydeleg at empirien viser at leiarane vert motiverte av eit dårleg resultat. Eit døme på dette er informanten som beskreib det som triggande å få eit resultat som roper på tiltak, og som roper på analyse, det vert opplevt som ei positiv utfordring. Dette vert opplevt som ekstra motiverande for å gå inn og gje merksemd og ta tak.

Informantane i Statens vegvesen beskriv korleis dei opplever scoren, når resultatet føreligg. Mange tek scoren personleg, og tenker, som det er skildra her, at ”talet gjeld meg som leiar”.

Samtidig så ser vi av funna at dei handterer tilbakemeldingane på ein konstruktiv måte, og går i dialog med sine tilsette for å finne fleire svar og tiltak som på sikt kan gi forbetring eller endring.

Motivasjon vert ofte skildra som ein indre psykologisk prosess i det enkelte individ, som skaper ei drivkraft som får oss til å handle, som gir oss retning for handlinga og opprettheld og forsterkar handlinga/aktiviteten. Motivasjonen fører til at individet rettar si merksemd mot kva som må gjerast, og gjer seg tankar om å handle. (Weiner 1992). Informantane svarer at dei vert motivert, at dette er deira ansvar å ta tak i saman med sine tilsette, og samtlege som treng å setje iverk tiltak grip fatt i det. Nokon med bistand, andre utan. Det vart også hevda at leiarane er ærekyære, ellers ville dei ikkje søkt leiarstillingen.

Klev og Levin (2009) hevdar at dersom tilbakemeldingane skal opplevast nyttige i det vidare arbeidet er det viktig korleis resultata vert presentert. Ein vanleg feil er å framstille svara som statistiske transformasjonar. Statens vegvesen presenterer resultatet gjennom rød, gul og grønn score. Det er få nyansar i resultatet, og det kan vere berre 1/10 som skil mellom fargane (3,9 gir grønn, 4,0 gir gul, 4,5 gir grønn). Svar frå informantane viser at nokon er inneforstått med farge-bruken, medan andre opplever den sterkt, likevel er dette ei gjennkjennbar måling på alle nivå. Alle veit kva fargane betyr for dei, men dei gjer likevel noko med leiarane. Ein av informantane skildra slik: *"Fleire røde stolper lyser mot deg, det går litt inn i ryggmargen på deg"*.

Det vert anbefalt å presentere resultata i ein lesarvenleg rapport. Når ein rapport skal utformast bør ein ha fokus på kva leiar oppfattar som viktig for å lukkast. Essensen er at oppfatningane til dei tilsette vert framstilt slik at det fremmar læring, ikkje forvirring (Klev og Levin 2009:200). Resultatet i Statens vegvesen vert presentert statistisk og ikkje i rapport-form. Leiarane må ta scoren sin på dei ulike spørsmåla, og gå igjennom resultatet med sine tilsette. Nokre av informantane har opplevd at dei tilsette ikkje kjenner seg igjen i resultatet, noko som kan skuldast fleire ting. Nokon påstår at kulturen er ulik i landet, nokre er meir knipne på å gi fem og seks, fordi dei meiner at tre eller fire må no vere bra nok. Leiarar seier at dei ved gjennomgang, der resultatet har vist rød score, har blitt møtt av sine tilsette på at det no ikkje er så ille her, og då har leiar måtta påpeikt at dersom de meiner det er bra her, så må de gi fem eller seks, og der dei tilsette har tenkt at tre og fire er no sånn midt på treet og kanskje t.o.m. meint at fire er bra. Men fire gir gul score, ein score der ein skal vurdere tiltak.

Dette samsvarer såleis ikkje med dei tilsette sin intensjon, og poengsetjing bør kanskje vurderast å vere fokus før ein svarer.

Når resultatet vert presentert i Statens vegvesen, på dei ulike nivåa, så fremmer nok scoren eit behov for å finne ut meir om kvifor resultatet er som det er. Dette samsvarer med teori om dette tema. Læringen skjer først når ein tek til å jobbe med resultatet ilag med sine tilsette. Ein må bringe informasjonen/resultatet inn i ein dialog med sine underordna. *Ein score gir mange spørsmål, ikkje eit svar*, Klev og Levin (2009). Svara frå informantane seier det samme. Dei er alle inneforstått med at dersom dei skal kunne komme fram til lure tiltak, så må dei gå i dialog med sine tilsette for å finne ut kva dei faktisk ønskjer. Resultata i medarbeidertilfredsheitsundersøkinga løfter fram utfordringar, men er ikkje konkret på kva som skal til for å få ei betre oppleving av det som er negativt.

Ut ifrå dette så er det mogleg å konkludere med at tilbakemelding gir motivasjon, men at resultatet åleine er nesten verdiløst for ein leiar, dersom han ikkje tek tak i det og nyttar det i dialog og kommunikasjon med sine tilsette. Ein av informantane sa det så tydeleg som at ein måtte vere tankelesar for å kunne forstå kva som ligg bak svara eller resultatet. Vidare kan ein konkludere med at ein statistisk presentasjon gjer noko med leiarane og dei tilsette, som kanskje kunne vore betre dersom ein i tillegg fekk presentert resultatet gjennom ein lesarvenleg rapport. Når det er sagt, så kan kvar leiar gå inn i sitt resultat og lese kor mange som har gitt tre eller fire, og gjennom det finne kor mange svar som gir evt. raud score.

5.4 Kva betydning har leiarstøtte og erfaringsdeling i oppfølging av medarbeidertilfredsheitsundersøkinga?

Treng leiar støtte av overordna leiar, etter at resultatet frå ein medarbeidertilfredsheitsundersøking føreligg? Eller klarer ein seg sjølv. Kva rolle har/spelar overordna leiar i denne prosessen? Og er erfaringsdeling etter resultatet føreligg naudsynt/noko vi kan lære av/noko som tek organisasjonen vidare?

Funna viser at leiarstøtte skjer gjennom oppfølging av resultata og då spesielt gjennom Resultatledelsesprosessen (RLP) (sjå kap 1, s. 5) Leiarstøtte skjer gjennom rapporteringssystemet og gjennom medarbeidersamtalen. Tilsynelatande skjer leiarstøtte mest

som ein følgje av det systemet vi har for oppfølging av resultat og mål, som er med og skaper forventningar til leiarane om å ta ansvar og nå måla som er fastsett i organisasjonen. Vidare viser funna at erfaringsdeling skjer i liten grad, men er heller ikkje sakna. Leiarane gir uttrykk for at utfordringane er ”deira eigne”, og at dei må jobbast med saman med sine tilsette. Leiarane meiner at andre sine erfaringar mest sannsynleg ikkje kan nyttast på si eining.

5.4.1 Leiarstøtte

House & Mitchell (1974) er klare på fire ulike strategiar om leiarstil, som kan påverke i ønskt retning for å nå mål. Desse strategiane er gjort greie for i teorikapittelet, og omhandlar leiarstil som er styrande, støttande, deltakande og prestasjonsorientert. Informantane sin tilbakemelding er ikkje samstemte på overordna leiar sin betydning i samheng med medarbeidertilfredsheitsundersøkinga. Nokre melder at overordna leiar fulgte opp med samtale, og sa seg villig til å bistå, andre hevdar at ingenting vart sagt, før den dagen resultatet vart grønt igjen, då vart det klapp på skuler. Det som er heilt klart, dersom vi ser på dei fire strategiane til House & Mitchell, så er overordna leiding i Statens vegvesen *styrande*. Dette skjer gjennom klargjering av kva som er forventa at ein gir veiledning når det gjeld kva som må gjerast og når og korleis det skal utførast. Vidare vert det presentert ein framdriftsplan og presisert at gjeldande reglar og rutiner skal følgjast. Dette skjer gjennom resultatstyringsprosessen. Samtlege informantar er inneforstått med at slik er det hjå oss. Neste strategi som House & Mitchell nemner er strategien *støttande*. Dette er m.a. kjenneteikna ved at leiar er vennleg, open og tilgjengeleg. Vi kan også her slå fast at informantane aldri nemner overordna leiar som noko anna enn vennleg, open og tilgjengeleg. Ein sa at han opplevde at overordna leiar absolutt var der for han, sjølv om ingenting vart sagt. Den tredje strategien til House & Michell er *deltakande leiarstil*. Denne kjem til uttrykk ved at leiar konsulterer den underordna, ber om forslag og tek anbefalingar opp til vurdering før det vert fatta beslutningar. Dette karakteriserer også systemet som er nytta i Statens vegvesen, og som vert stadfesta av informantane. Forslag til tiltak kjem inn frå underordna. Den siste av dei fire strategiane til House & Michell er *prestasjonsorientert leiarstil*. Denne vert kjenneteikna ved at leiar set ambisiøse mål, forventar at underordna presterer maksimalt, er kontinuerleg på søk etter forbetring av prestasjonar, og viser stor tillit til at medarbeider vil påta seg ansvar, utvise anstrengelse og nå utfordrande mål. Denne strategien er svært framtrekande i Statens vegvesen. Samtlege informantar leverer etter desse kjenneteikna. Der ein skulle tru at resultatet ville setje leiarane ute av stand til å handtere det på ein god måte,

der ser du at dei verkeleg tek ansvaret, og gjer det som gjerast kan for å nå måla som er satt, uten at ein treng tydelege meldingar om kva som er forventa. Organisasjonen er tydelege gjennom målstyringssystemet på kva som er forventa.

Utifrå dette så blir konklusjonen at vi gjennom våre system har leiarstøtte gjennom dei fire strategiane her vist til. Leiarstøtte gjennom samtale, oppfølgingssamtaler og diskusjon rundt korleis jobbe med utfordringar, er i liten grad nemnt av informantane som eit tilbud frå overordna leiar. Når det gjeld medarbeidersamtale med overordna leiar, seier informantane at resultatet frå si eining er tema, men at det ikkje nødvendigvis vert sagt noko meir enn at dette må takast tak i.

Strand meiner at leiarar i alle slags organisasjonar har store mulegheiter til å avtale individuelle mål gjennom medarbeidersamtaler. Formålet med ei samtale kan vere å fremme openheit og kommunikasjon for å oppretthalde eller auke tillit. I tillegg bør den innehalde ei vurdering av mål som er nådd i perioden, og den bør resultere i ein plan for kva som skal skje i den kommande perioden. I Statens vegvesen får alle tilsette tilbud om medarbeidersamtale årleg. Informantane gir ikkje eit tydeleg svar på korleis medarbeidersamtala vert nytta etter at resultatet frå medarbeidertilfredsheitsundersøkinga føreligg. Med unntak av vedkommande som hadde vore i medarbeidersamtale med vegdirektør, der det var svært tydeleg kva forventningar som låg til regionvegsjefen, så vert det på neste nivå ikkje tydeleg at dette er eit stort tema i medarbeidersamtale med regionvegsjef. Men fleire av informantane melder om forventningar til ”ny” vegdirektør om at dette vil bli sterkare vektlagt framover. Ut ifrå dette er det muleg å trekke ein slutning om at medarbeidersamtale er nytta i oppfølging og i leiarstøtte, men at det vil bli ytterlegare formalisert i tida framover.

Fleire informantar nemner at dei opplever overordna leiar som ein støttespelar, sjølv om dei formelle møteplassane kanskje ikkje vert nytta godt nok. Ein av informantane sa at nærmaste leiar var ein god samtalepart og rådgjevar i prosessen, men at vedkommande sjølv køyrde prosessen.

5.4.2 Erfaringsdeling

Informantane frå dei tre regionane har ulike svar på spørsmål om erfaringsdeling. I to av regionane synest det som om resultatet er tema i det regionleiar møte der resultatet vert

presentert, deretter går leiarane tilbake til sine einingar for å ta fatt i eventuelle utfordringar. I ein av regionane er det eit større fokus på leiarstøtte, frå overordna leiar, og ei forventning om at vedkommande er med og analyserer resultat og bistår i oppfølgingen. I denne regionen seier informantane at det er rom for erfaringsdeling i ledargruppa, men det kjem ikkje klart fram om dei gjer det. Informant F nemnde at resultatet av å dele erfaringar i leiargruppa er at ein kan få til dynamikk, openheit og samspel. Vidare seier den same at det er viktig å ”kle av seg” for kvarandre, og seie at sånn har eg det, og sånn vil eg jobbe for å komme i mål med dette. Det er på ein måte ei slags støtte; eg har gjort det sånn, og kanskje du kan dra litt erfaringar frå min måte å gjere dette på.

Likevel seier alle informantane, uavhengig om dei har delteke i erfaringsdeling eller ikkje, at dei ikkje heilt klart ser nytten av erfaringsdeling. Dei har meir tru på å prøve seg fram, og dra nytte av egne erfaringar. Dei seier dei tykkjer det er vanskeleg å samanlikne einingar, tilsette og det resultatet dei har fått. Dei kjenner heller ikkje behov for erfaringsdeling. Leiarane tek uavhengig av erfaringsdeling og leiarstøtte fatt i utfordringane, og belønninga vert forhåpentlegvis eit betre resultat neste år, eller året etter.

Forsking viser at interessen for andre sine erfaringar er størst når dei handlingsmodellane som vert presentert er lett tilgjengeleg og enkle å forstå, når dei virker attraktive og vert opplevd viktige for oss, og når dei liknar på kva vi har erfart tidlegare, Jacobsen og Thorsvik (2005). Når erfaringsdeling ikkje er formalisert i Statens vegvesen, så vert heller ikkje handlingsmodellane lett tilgjengelege. Det vert også vanskeleg å sjå om modellane er viktige for oss, eller om dei liknar på kva vi har erfart tidlegare.

Utifrå funna frå intervjuet kan ein konkludere med at leiarane i Statens vegvesen ikkje ser behov for erfaringsdeling, då dei ønskjer å erfare sjølv korleis dei best kan ta fatt på sine utfordringar. Dei ser på sin eining som unik, og som ei eining det er vanskeleg å samanlikne med andre. I tillegg har dei meir tru på å samhandle med sine tilsette, i staden for å få ”oppskrift” frå nokon andre. Leiarane er likevel positive til å dele, dersom nokon ønskjer å høyre korleis dei har handla. Vile vi fått same svar dersom erfaringsdeling var formalisert i eit møtefora? Erfaringsdeling treng ikkje vere ei oppskrift på korleis ting må gjerast, men erfaringsdeling kan setje i gang ein refleksjon, der ein kan hente ut det som ein sjølv kan dra nytte av i sitt arbeid og sine opplevde situasjonar. Eg kjem nærare innpå dette i oppsummeringskapitlet.

5.5 Kan årlege MTUar bidra til endring og utvikling i organisasjonen?

Informantane opplever ei større openheit i organisasjonen idag enn før omorganiseringa i 2003. Kartlegging av medarbeidertilfredsheit starta opp i 2004. Funna viser at leiarane i undersøkinga hevdar at den årlege MTU i Statens vegvesen har medverka til større openheit og fellesskapsfølelse gjennom dei åra undersøkinga har funne stad, og det kan relaterast til kartlegginga og metodikk knytt opp til handtering av resultat.

Ein av informantane sa det så sterkt at SVV har utvikla seg mykje i retning av openheit mellom leiing og tilsett. Han meiner ein har større fokus på å få folk til å trives og yte i dag enn då, og på å gje tilsette tillit og på å ha dialog med folk. Det er i dag større fokus på at alle er viktige og at alle er ein ressurs, og at ein må dra saman for å bli gode. Han sa vidare at dette er noko som er heilt annleis enn det var då han tok til i organisasjonen på 70-talet, og at organisasjonen er mykje meir opptatt av å rekruttere leiarar, med leiing som fag.

I følge Strand er den viktigaste funksjonen til denne type måling å etablere eit objektivt utgangspunkt for å kunne fastsette ein tilstand, slik at ein kan vere nokonlunde einige om kva som er bra ved arbeidsplassen, og kva eventuelle problem består i. For det andre gir resultatet av slike undersøkingar grunnlag for fruktbare samtaler mellom medarbeidarane og leiinga, og for det tredje legg det grunnlag for mulege tiltak. (Strand:2007:487). Det vil med andre ord seie at skal ei kartlegging medføre endring og utvikling, så må ein ta i bruk resultatet, ha dialog mellom leiing og medarbeidarane for å finne dei rette tiltaka, og setje dei i verk. Dette vil fordre ei systematisk oppfølging, der mål og tiltak vert sett og gjennomført.

Fleire av informantane skildrar den systematiske oppfølginga i organisasjonen, der ein har opning på ein gitt dato i RLM, og der resultata blir presentert. Deretter vert det fastsatt ein dato for innmelding av tiltak. Det vert spelt inn framlegg til regionale tiltak, i tillegg til eigne lokale tiltak, og så lukker ein desse tiltaka i eit eige RLM-møte. Alt er knytt opp til bestillinga som er gjort i ELM gjennom resultatleiingsprosessen.

Strand anbefaler regelmessig måling av arbeidsmiljøet, med dei metodiske problem det måtte innebere. Saklege rapportar om tilstanden vert normalt, forandring kan registrerast, samtalene

om tilstanden og årsaksforhold kan pågå over tid, og leiinga får høve til å iverksette tiltak. Dette er igjen relevant i høve undersøkinga i Statens vegvesen. Kartlegginga har vore gjennomført årleg i fem år, og det er normalisert at dette vert gjort. Resultatet er forbetra årleg, noko som kan tyde på at tiltak er satt iverk og har auka tilfredsheita, med andre ord skapt endring og utvikling, der det har vore naudsynt.

Utifrå dette er det muleg å konkludere med at den årlege MTU i Statens vegvesen har bidrege til endring og utvikling i organisasjonen. Forandring er blitt registrert gjennom åra, resultatet er blitt betre for kvart år. Årsaken til dette er at kartlegginga er ein del av resultatleingsprosessen, at den vert gjennomført årleg, og at medarbeidertilfredsheit er mål som vert følgt opp på lik linje med alle andre mål i Statens vegvesen.

5.6 Medarbeidertilfredsheitsundersøking som verktøy for leiing og læring

Hovudutfordringa mi då eg starta var å undersøke om MTU i Statens vegvesen er eit godt verktøy for leiing og læring. Dette var avslutningsspørsmålet mitt til alle informantane. Alle, med unntak av ein, hevda at dette er eit verktøy dei ikkje vil vere foruten. Funna viser at leiarane opplever at den årlege MTU i Statens vegvesen er eit verktøy for leiing og læring.

Ein av informantane sa at før ein begynte med undersøkinga så hadde ein ingenting. Han meinte at dette er eit verktøy som gir ein god del mulegheiter til å ta tak i problemstillingar, lære noko og å utvikle områder som er svake. Ein annan leiar som hadde fått rødt score i undersøkinga, men som ikkje lenger skulle vere leiar i samme eininga, hevda at undersøkinga ville blitt eit ekstremt viktig verktøy dersom han neste haust skulle stått der og sett på sine tilsatte og sagt at no har vi fått desse resultatata.

Informantane eg har intervjuja, leiarar frå tre ulike regionar, er klare i sin tale på at MTU i Statens vegvesen for dei er eit verktøy for leiing og læring, og at leiarane opplever det som eit verktøy som kan nyttast i leiarfunksjonen og at organisasjonen lærer og dei viser til at endring har funne stad. Dette har skjedd over tid. Informantane nemner også at dei var *"amatørar"* då dei starta med undersøkingane, både i *"å tolke og forstå, og i omtanke og handling"*. Fleire nemner også at dei har slept tak i faget sitt, for å kunne utvikle seg innan leiing; *"alle mine tilsette kan idag meir enn meg om faget"*.

Når vi analyserer desse utsegnene så kan det synest som om det har skjedd ei endring og ei utvikling i organisasjonen i den perioden undersøkinga har vore gjennomført. I tillegg ser vi på resultatane frå MTU at dei er blitt stadig betre. Det i seg sjølv tilseier at dette er eit nyttig verktøy. Endring og utvikling skjer nok i mange organisasjonar uavhengig av om ein gjennomfører denne type undersøkingar eller ikkje, men vi kan slå fast at MTU i Statens vegvesen vert opplevt som eit nyttig verktøy i dette arbeidet.

Nonaka (1994) hevder at organisatorisk læring er noko meir enn at organisasjonen er istand til å samle inn og behandle mykje informasjon. Nonaka meiner at den viktigaste utfordring for å fremme læring i organisasjonar er at ein klarer å artikulere taust kunnskap og innsikt som alle individ i organisasjonen har oppnådd gjennom egne erfaringar. Deretter må den informasjonen gjerast tilgjengeleg for fleire i organisasjonen, slik at den kan testast ut, og bli til praktisk nytte for heile organisasjonen.

Tilbakemeldingane vert nytta til dialog mellom leiing og underordna i alle ledd i organisasjonen. Intern kommunikasjon er sentralt plassert i læringsprosessen. Dersom det vert brot i den interne kommunikasjonen vil viktig kunnskap verte forhindra i å utvikle organisasjonen vidare. Med andre ord er det viktig å gjere kunnskapsoverføring og erfaringsutveksling til ein integrert del av beslutningsprosessen i organisasjonen, Jacobsen og Thorsvik (2005). I Statens vegvesen er kommunikasjon mellom leiing og tilsett satt i system, gjennom den omtalte kartlegginga og gjennom årlege medarbeidersamtaler.

Senge (1991) sin teori står også sentralt når vi ser på læring og leiing i organisasjonar, særleg den femte disiplin om systemisk tenking kan vi hente fram i forbindelse med kartlegginga og prosessen som går i samanheng med den. Systemisk tenking har fokus på at "alt heng saman med alt". Vi må sjå kva system vi er ein del av, fokusere på det vi har innverknad på, forandre organisasjonen ved å forandre oss sjølv og vere opptekne av andre. Fleire av informantane nemner ei endring som har skjedd hjå leiarane dei siste åra, frå fag og nemninga teknokrat til leiing som fag.

Eg vel å nytte Strand sin PAIE-figur i drøftinga vidare, for å forsøke finne ei forankring på kvifor svaret er blitt som det er blitt.

5.7 Nye leiarroller i Statens vegvesen

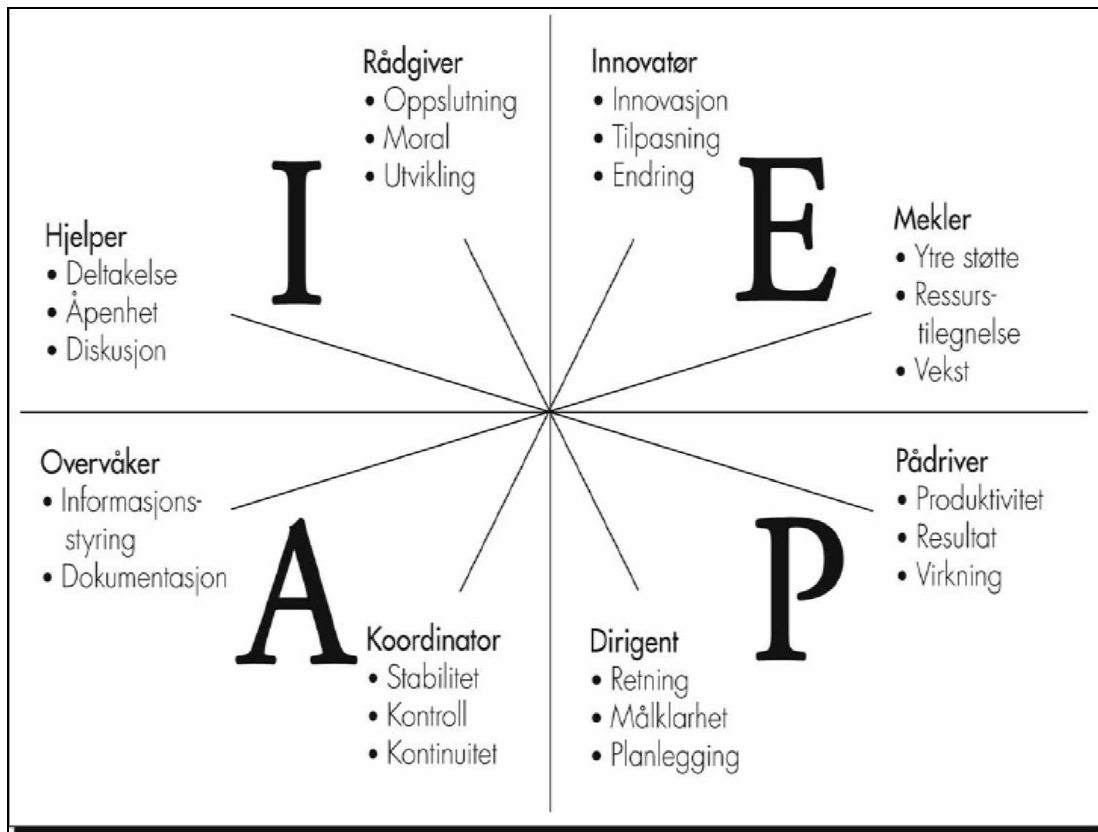
PAIE-termane er lånt frå Isac Adizes (1980). Variantane ein nyttar er i det vesentlege inspirert av Robert Quinn (1988) og Kim Kameron i medforfattarskap med Quinn (1988, 1999).

Framstillinga byggjer på ein ide om at organisasjonstypar og leiaroppgåver kan delast inn i fire funksjonelle områder, og at leiing kan målast mot ivaretaking av organisasjonen sine behov på desse fire områda:

- Produksjon: å sette mål og drive fram resultat
- Administrasjon: å nytte system og strukturar og utvikle dei
- Integrasjon: å skape felles oppfatning og styrke medlemmane si tilknytning til organisasjonen
- Entreprenørskap: å forholde seg aktivt til omverda, utnytte mulegheiter og avverge trugsmål (Strand, 2007:433)

Når vi nyttar modellen må vi ta med at leiaroppgåvene omhandlar heile feltet, og ikkje kan avgrensast til eit eller to område. I dei fleste organisasjonar vert mange funksjonar ivaretekne gjennom strukturar og roller som virker uavhengig av kva leiar gjer. Det er ellers viktig å merke seg at organisasjonar og toppleiarar kva vere systematisk blinde for krava i eit eller fleire av felta, og roller som er laga for å ivareta dei mindre populære områda, kan bli utsatt for press, eller bli avvist. Kor befinn leiarane i Statens vegvesen seg?

Tabell 1: Fire områder der leiar kan bidra med noko i organisasjonen. Roller



Eg har i teorikapittelet skildra Statens vegvesen som tilnærma lik ekspertorganisasjonen. I denne figuren vil det tilsvare Produksjonsorganisasjonen, med ein leiar som er dirigent og pådrivar. Når vi brukar denne modellen er det viktig å ta med at leiaroppgåvene strekker seg over heile feltet (PAIE), og kan ikkje avgrensa seg til eit eller to av områda. Det vil seie at ein leiar bør vere;

- dirigent, pådrivar, overvåkar, koordinator, hjelper, rådgjevar, innovatør og meklar.

Korleis samsvarer desse rollene med dei svara informantane har gitt i høve til MTU? Saknar vi nokre av rollene hjå våre leiarar? Er det nokon av rollene som leiarane i Statens vegvesen treng å utvikle seg vidare på?

I dei fleste organisasjonar blir mange av funksjonane ivaretekne gjennom strukturar og roller som virker uavhengig av kva leiar gjer. Eg vil gå nærmare inn på dei ulike områda og sjå dei i forhold til Statens vegvesen og korleis mine funn kan relaterast til dei fire områda.

5.7.1 P-området (Produksjon: å sette mål og drive fram resultat)

Ekspertorganisasjonen har færre nivå, og posisjonen i organisasjonen er i stor grad basert på yrkesmessig status og erfaring, Strand (2007). Ein stor del av arbeidstakarane er rekruttert på grunnlag av sin dokumenterte fagkompetanse. Dette samsvarer med Statens vegvesen når det gjeld arbeidstakarane, men leiarane idag er i stor grad rekruttert ut frå andre kriterier. Av dei åtte informantane, var det tre av åtte som er rekruttert til leiarstilling internt, dei andre er rekruttert inn i leiarstillingar. Dei som er rekruttert frå organisasjonen og som har høg fagkompetanse, vert oppmoda om å ta vidareutdanning innan leiging, og dei aller fleste må gjennomgå leiraopplæring gjennom eit program som heiter *Millenium*. Programmet går over eit år, med ein 3-dagers samling kvar månad. I *Ekspertorganisasjonen* er arbeid og samordning styrt av deltakarane sin ekspertkunnskap og dei faglege normene dei er opplært til å akseptere. Leiging utover det som er bygd på fagleg autoritet, har liten plass, Strand (2007). Det er med andre ord den erfarne og vel ansette fagpersonen som er leiar. Slik har det nok i stor grad vore i Statens vegvesen, men organisasjonen har gjennomgått ei endring etter omorganiseringa i 2003. Eg trur Statens vegvesen var meir lik ekspertorganisasjonen før 2003, men at vi idag på leiarnivå er sterkt involvert i alle fire områda i PAIE. Eg vil komme nærmare inn på dei ulike områda etterkvart, og vise til funna mine for å underbygge påstanden min.

Ekspertorganisasjonen er som nemt tidlegare prega av stor grad av ekspertise i høve til oppgåvene dei skal handtere. I tillegg er det høgt fokus på mål og resultatoppnåing i P-området, noko som også pregar Statens vegvesen som organisasjonen. Der er ei klar målstyring i organisasjonen, med resultatavtaler og oppfølging av desse gjennom produksjonsåret.

Ein direkte orientering mot mål og resultat varer eit stykke på veg, men i stor grad må det skapast forutsetningar gjennom forhold som vi kan identifisere i dei tre andre kvadrantane (AIE). I diskusjon om måloppnåing kan vi ikkje unngå å kome inn på kontroll og **system for rasjonell ordning av verksemda. Det er også nødvendige forutsetning å ha med seg tankar om organisasjonen sine overlevelsesvilkår (A) og generelle eksterne utfordringar (E).** Men også integrasjonsfunksjonen (I) gir føresetnad for mål- og resultatorientering, i forbindelse med motivering. I teknikkar for total kvalitetsleiing og balansert verksemdsleiing er ambisjonen å sjå alle desse forholda i samanheng (Strand 2007:437). Her trur eg kjernen til

endring etter 2003 ligg for Statens vegvesen. Ei forståing av at skal mål og resultat nåast, så må ein også som leiar kunne handtere dei tre andre områda i PAIE.

I svara frå informantane er det ingen tvil frå leiarane sin ståstad om kva mål ein styrer mot i MTU. Dei nyttar resultatet til å jobbe prosess, for eventuelt å forbetre resultatet ved neste måling. Ifølgje Strand er det stor sannsynlegheit for at leiarar er personlegheiter som finn stor grad av måloppnåing og resultatforbetring personleg tilfredstillande, og til dels knytt til sin personlege suksess som yrkesperson. Kanskje i aukande grad uttrykt gjennom resultatrelatert belønning (Strand 2007:441). Vidare hevdar Strand at konkurranse eller samanlikning har ein drivande virkning på prestasjonane. Det å stille til disposisjon opplysningar om kva andre i liknande posisjonar og situasjonar har prestert, påverker prestasjonane dersom medarbeidarane (leiarane) ser parallellen, enten i situasjonen eller i dei andre personane sin samanliknbare kvalitet (Strand 2007:443). Likevel finn vi døme på leiarar som har satt tiltak, men som ikkje har jobba målbevist med å setje iverk tiltaka. Dei har ikkje prioritert å nå måla. Er det fordi dei ikkje fann det viktig? Eller er det fordi dei ikkje hadde dei leiar-eigenskapane som skulle til for å handtere det på ein ryddig måte? Kanskje dei ikkje hadde, som ein av informantane sa; ”mot til å ta det opp i eit ope fora og vere villig til å ta det som kjem”?

Fleire av informantane refererer til ”teknokratane” i leiargruppa. Eit utsegn frå ein av informantane gir ei god skildring av kva dei meiner med teknokrat:

”Vi er jo ein teknisk organisasjon, der ingeniørar har respekt for tal, og vi har tendensar til å ha omgang med desse tala som objektive sannheiter, absolutte objektive sannheiter. Og då begynner folk å analysere og legge stor energi i forskjellar på nokre tiendelar” (E).

Omgrepet teknokrat vert skildra som ein person som har sin styrke i sakkunnskap. Han gjer lite av den symbolske tilpassinga og beherskar den kanskje heller ikkje. Den typiske karrieren tek til og sluttar på ein arbeidsplass eller i samme bransje, og berre sjeldan rekk den til stillingar der eit meir omfattande sett av kriteriar gjeld som vurderingsgrunnlag (Strand 2007:176). Fleire av informantane seier at leiarar har gitt ”avkall” på faget sitt, til fordel for leiingsfaget. Det kan synest som om teknokraten er ein utdøyande rase i leiargruppene i Statens vegvesen. Kanskje var det ein teknokrat som var leiar i den eininga der dei hadde rød score gjennom fleire år, og som ikkje greip fatt i dei utfordringane medarbeidarundersøkinga viste gjennom fleire år? Det var også i denne eininga at det ikkje var gjennomført medarbeidersamtaler gjennom fleire år.

Ein annan refererte følgjande i høve til teknokratane i leiinga:

”Det eg prøver å sei er at den ledelses-filosofien som eg har vore vitne til i SVV, den vil ikkje meir moderne arbeidstakarar finne seg i, han vil bli sett, han vil styrt, han vil ha ei ledestjerne, og tydelig ledelse og ein leidar som er tilgjengelig, tilstede, ikkje fysisk, men ser kva som skjer, og det ser vi, det har vi sett, at det blir ei utfordring for enkelte ledere. Som plutselig føle at dei ikkje er populære, og så forstår ikkje dei kvifor, fordi dei er så snille med dykk (dei tilsette), men det er ikkje det som er ledelse” (H).

Dersom dei fleste av våre leiarar er gjennkjennbare i *dirigent- eller pådrivar-* området, så kan det vere interessant å ta med ei undersøking gjennomført av Quinn (1988:91), der han har gjennomført ein analyse av 295 leiarar, som viser leiarane sin styrke og svakheit i dei andre områda. *Dirigenten* beherskar minst seks av dei åtte rollene i rollekartet betre enn gjennomsnittet, men er like gode eller svakare i rolla som koordinator og overvåkar (A-området). Dei har sin styrke i å beherske begrep og logisk tenkning, og synes å vere spesielt dyktige til å lansere og selge nye idear. Dei er velutdanna og har posisjonar relativt høgt oppe i organisasjonen. Dei er lite opptatt av detaljar, men vert likevel oppfatta som effektive (Strand 2007:460).

5.7.2 A-Området (Administrasjon: å nytte system og struktur og utvikle dei)

Kva er ønskjelege og moglege bidrag frå leiarane når det gjeld administrasjonsfunksjonen (A-området). Strand peiker på seks ulike felt ein leiar kan bidra med i høve til administrasjonsfunksjonen.

1. Leiar må forstå korleis systema virker på organisasjonsmedlemmane og på høve til å oppfylle formålet til organisasjonen.
2. Leiar må vere i stand til å bruke systemet, kjenne det, støtte opp om dei krav og prosedyrar som er innbakt i det og personleg vise at dei går gode for det. Det gjer dei ved å openlyst følge reglane, belønne det andre gjer og peike på avvik.
3. Leiar må sjå med kritisk blick på kontrollsysteem og virke for å innrette det etter formålet til organisasjonen.
4. Kontrollsysteem må innrettast slik at dei ivaretek behovet til organisasjonsmedlemma for forutsigbarheit og tryggleik.

5. Leiar må hjelpe dei tilsette til å klargjere si rolle ved å skape situasjonar der partane får uttrykke sine forventningar, og der dei får høve til å tolke arbeidsoppgåvene og forventningar.
6. Leiar må forvalte si rolle som kontrollør, forvaltar og overvåkar på ein sann måte at han framstår som legitim, d.v.s opptatt av å handheve reglar og rutiner og samtidig opptatt av å tilfredstille menneskelege behov og gje fridom i arbeidet.

Korleis handterer leiarane i Statens vegvesen desse felta, når vi ser dei i høve til svara frå informantane? MTU i Statens vegvesen kan medvirke til at fleire av desse punkta vert belyste. I tilbakemeldingane kan ein mellom anna finne svar på medarbeidarane si oppleving av arbeidsoppgåver, tilrettelegging, samarbeid, tilfredsheit med leiing og trivsel. Når resultatet føreligg har leiar ein unik mulegheit til å nytte det i dialog med sine tilsette, gjennom å skape møteplassar, der han kan synleggjere organisasjonen sine system samtidig som han kan vise at han er opptatt av å skape endring dersom det er behov for det.

Medarbeidarane er viktige bidragsytarar for å avklare om systema er gode eller treng forbetring. Eg opplevde at informantane i undersøkinga var opptatt av å høyre på sine tilsette, og ta dei med i prosessane for å skape endring, uavhengig om det gjaldt organisering av arbeid, tillit til leiing eller system i organisasjonen som ikkje fungerte tilfredstillande.

5.7.3 I-området (Integrasjon: å skape felles oppfatning og styrke medlemmane si tilknytning til organisasjonen)

Det mange av informantane vektlegg for å handtere resultatane og tilbakemeldingane er leiar-eigenskapar vi finn i området I: Integrasjon: å skape felles oppfatning og styrke medlemmane si tilknytning til organisasjonen. Viktige metodar for å skape integrasjon er kartleggingar og medarbeidersamtaler. Statens vegvesen gjennomfører MTU årleg og gjennomfører medarbeidersamtaler årleg. Dette er viktige instrument for leiar i si rolle som hjelpar og rådgjevar for sine medarbeidarar. Under området integrasjon finn vi leiar-rollene: Hjelpar og Rådgjevar. Med underpunkta: deltaking, openheit og diskusjon, samt oppslutning, moral og utvikling.

Svara frå informantane er tydelege på at skal undersøkinga ha verdi, må ein gå i dialog med dei tilsette for å finne svar. Resultatet, slik det føreligg ved presentasjonen, gir fleire spørsmål

enn svar, og dei tilsette sit på svara. Her gir svara frå informantane, slik eg ser det, løysinga på kvifor MTU i Statens vegvesen ser ut til å verte noko anna enn ”ei anonym spørjeundersøking”, der resultatet ofte kan bli prega av dagens sinnstilstand til den som svarer. Leiarane legg opp til deltaking, openheit og diskusjon. Dei krev oppslutning frå dei tilsette, noko som på sikt kan gje tiltak som fører til endring som kan skape god moral og ikkje minst utvikling i organisasjonen. Dette meiner eg er ein av hovudgrunnane til at eg har endra ståstad frå å tenke at anonyme spørjeundersøkingar om medarbeidertilfredsheit er bortkasta, til å tenke at dette faktisk kan vere eit nyttig verktøy.

5.7.4 E-området (Entreprenørskap: å forholde seg aktivt til omverda, utnytte mulegheiter og avverge truslar

E-området er prega av innovatør og meklar-rolla. Under desse rollene finn vi omgrepa innovasjon, tilpassing, endring og ytre støtte, ressurstilegnelse, vekst. Min påstand er at leiarane i Statens vegvesen også har tileigna seg fleire av desse egenskapane. Gjennom omorganiseringprosess, evalueringar og endra politiske styringar må ein ha evne til entreprenørskap. E-området er det området organisasjonen har minst likskap til.

5.8 Oppsummering

I dette kapitlet har eg drøfta empirien i høve til teori. I siste del av kapitlet har eg drøfta korvidt leiarane i Statens vegvesen har tilpassa seg dei ulike rollene i PAIE. Eg meiner å kunne sjå at leiarane har bevega seg gradvis vekk frå å ha si leiar-rolle med hovudfokus innan ekspertorganisasjonen, til også å handtere dei andre områda skildra i PAIE-figuren. Dette meiner eg er ei endring som har skjedd sidan omorganiseringa i 2004 og fram til idag, og at MTU har vore ein medverkande årsak til at vi idag har ein meir open organisasjon med høgt fokus på tilsette og trivsel, og vi har leiarar som må handtere denne openheita gjennom tett dialog med sine tilsette.

I neste kapittel vil eg reflektere over funna og gje mine avsluttande kommentarar til undersøkinga eg har gjennomført.

6 Oppsummering

6.1. Innleiing

Så viste det seg at eg fekk eit svar som eg kanskje ikkje forutsåg når eg tok til. For å referere meg sjølv i det innleiande kapittelet: *Dei erfaringane eg har gjort tidlegare, gjennom mitt arbeid som IA-rådgjevar i ulike bedrifter, har gjort meg skeptisk til anonyme arbeidsmiljøkartleggingar. Det er fleire årsaker til dette. Eg har opplevd at resultat som kjem fram gjennom undersøkingar produserer fleire spørsmål enn det produserer mulegheiter til utvikling, og leiarane har ikkje alltid vore førebudd på resultatet eller korleis dei skal handtere det i etterkant. Eg har møtt mange frustrerte leiarar, som etter at resultatet ligg føre, har stått igjen med endå fleire spørsmål, og usikkerheit på kvifor resultatet er blitt som det er blitt. Det har ofte medført ei handlingslamming og mange leiarar har gått i forsvar, noko som har medført eit dårlegare klima for utvikling og læring.* Eg vil i dette kapittel reflektere over kva funna viser, kvifor virkar dette verktøyet og kva var det eg oversåg og kan kanskje andre lære av praksisen i Statens vegvesen.

6.2 Kva viser funna

Funna viser at medarbeidertilfredsheitsundersøkinga er eit verktøy for leiing og læring. Kvifor fungerer dette som eit verktøy? Svaret ligg i at organisasjonen nyttar målstyringssystemet. og set mål på medarbeidertilfredsheit. Måla vert etterprøvt gjennom året, og der er ei forventning i organisasjonen, både frå tilsette, men og frå overordna leiing, om at der det ikkje er gode nok score der skal det setjast inn tiltak. Vi har eit verktøy som fungerer når ein tek det på alvor. Resultata etter MTU seier lite anna enn at ein seksjon har fått rødt, gul eller grønt score på utvalgte parameter. Dette i seg sjølv er nesten ubrukelege uten at ein nyttar dei i dialog med sine tilsette, for å finne ut kvifor er resultatet blitt som det er blitt. Denne dialogen finn stad, og det er i dette fellesskapet at tiltak vert bestemt. Leiarane nyttar resultatet til å snakka med dei som kan gje gode svar på kva som kan gjerast annleis, med mål om å rette opp resultatet. I denne dialogen skjer det ein læringsprosess mellom dei enkelte i seksjonen og i organisasjonen. Taus kunnskap vert formidla og omgjort til eksplisitt kunnskap, som seksjonen kan dra nytte av. Leiarane møter utfordringane på eiga hand, eller dei nyttar organisasjonsutviklingsteam, bedriftshelseteneste eller eksterne konsulentar i desse prosessane.

6.3 Kvifor virkar det, kva var det eg oversåg?

Eg oversåg mellom anna at medarbeidertilfredsheit er eit målkrav i Statens vegvesen som blir oppfulgt på lik linje med alle andre målkrav. I dokumentet Resultat og målstyringssystem som er nytta til å styre Statens vegvesen står det følgjande: *Styringssystemet skal bidra til at leidere sørger for at de rette tingene blir gjort på riktig måte.* Dersom tilfredsheit med leiar eller ein annan parameter i undersøkinga gir rød score så kan ein ikkje snakke det vekk. Det vert forventat at leiarane set tiltak saman med sine tilsette. Det eg i utgangspunktet var skeptisk til, var anonyme undersøkingar, og korleis kan ein nytte dei for å skape eit betre arbeidsmiljø. Her vert resultatet frå dei anonyme svara nytta til dialog mellom leiar og tilsette.

Eg oversåg også betydningen av dokumentasjon. Dette overraska meg i etterkant, då eg i utgangspunktet er opptatt av dokumentasjon, og veit kor viktig det er i mange samanhengar. *Tallenes tale og røde søyler som skrik mot deg*, som ein av informantane kalla det, er effektivt. Når resultatet vert presentert med ”tallenes tale” (også kalt dokumentasjon), så kan ein ikkje ”snakke det vekk”. Leiing over vil vite kva tiltak som blir satt iverk for å gjere noko med dei dårlege resultatata.

Eg oversåg også den ærekyære leiaren som er opptatt av å kunne synleggjere gode resultat. Eg var nok i mitt forarbeid til undersøkinga, meir opptatt av den emosjonelle biten av det. Korleis ein som leiar handterer eit dårleg resultat samtidig som ein kjenner på skuffelsen. Klarer leiarane likevel å vere konstruktive og invitere sine tilsette til den gode dialogen? Svaret er ja, leiarane vert motivert til å gjere ein endå betre jobb, som kan bidra til betre måloppnåing på sikt. Leiarane har teke på seg oppgåva som leiar med eit ønskje om å vere ein god leiar, for sine tilsette og for å skape resultat i organisasjonen. Mykje av den gode tilbakemeldinga dei får skjer gjennom resultatoppnåing. Der får dei si belønning, og belønning motiverer.

6.4 Kan vi gjere noko annleis?

Treng ein medarbeidertilfredsheitsundersøking for å få kjennskap til stoda i organisasjonen? Kan ein ikkje finne status i arbeidsmiljø gjennom den daglege dialogen? Det bør vere muleg å få det til, men kanskje ein utfordring når ein har fjernleiing og store avstander mellom leiar og tilsette. Informantane seier at dokumentasjonen er viktig for å ta tak i innmelde utfordringar, men det ideelle er at ein melder inn utfordringar eller snakkar saman om utfordringar kontinuerleg, og at det blir handtert kontinuerleg. Kanskje kan ein på sikt sjå føre

seg at den prosessen ein gjennomfører i seksjonane etter at resultatet føreligg er prosessar ein kan køyre uavhengig av MTU eller ikkje. MTU gjer det idag enklare, fordi det dokumenterte resultatet tilseier at ein må setje tiltak der ein har fått rød score. Ein skal likevel ikkje undervurdere mulegheitene til å få gode prosessar utan resultatet frå MTU.

Eit anna perspektiv som bør belysast er handtering av gode resultat i organisasjonen. Dei som får grøn score, kva med dei? I intervjuet kjem det fram at dei gode scora er lite i fokus. Det vil sei at dei har ein gjennomgang av resultat på alle nivåa, deretter tek leiar sitt resultat til sin seksjon, dersom scoren er god kan dei legge MTU tilsides. Kva med erfaringsdeling? Informantane opplever at det er vanskeleg med erfaringsoverføring, då dei ser lite likskap i dei ulike seksjonane. Men, erfaringsdeling er ikkje å gi ei oppskrift, eller å kopiere det andre har gjort. Gjennom erfaringsdeling kan ein setje igang refleksjonar rundt dei viktige historiene. Kva kan eg som leiar hente ut som kan nyttast i min kvardag? Eg meiner det burde vere større fokus på dei gode historiene, den gode scoren, både for å dele erfaringar, men også for å setje fokus på det som fungerer og som resten av organisasjonen kan gjere nytte av.

6.5 Kan andre organisasjonar nytte dette verktøyet?

Statens vegvesen har nytta verktøyet sidan 2004, og har gjennomført fem kartleggingar. Etterkvart har ein tilpassa metodikken, og organisasjonen er kjent med den. Det er også klare forventningar i organisasjonen på kva som skal skje etter at MTU føreligg. Dette er ein metodikk som andre organisasjonar kan nytte, men det fordrar god oppfølging etter at resultat føreligg, og det fordrar tydelege mål. Ein skal vere forsiktig med å ta denne type kartleggingar i bruk, utan å vere bevisst på fallgruvane. Ei kartlegging skaper forventningar. Dersom eg som tilsett svarer på kartlegginga og ingenting skjer i etterkant, så vil kartlegginga raskt tape status. Samtidig må ein bevistgjere leiarane, som blir utsatt for denne type evaluering, at eit resultatet skaper fleire spørsmål enn svar, og det er etter resultatet føreligg at ein kan finne ut kva som er dei gode tiltaka. Desse tiltaka må setjast saman med dei som kjenner utfordringen, og det er dei tilsette som har meldt det inn.

Då gjenstår det for meg å sei at eg har snudd frå å vere skeptisk til å ha tru på denne type kartleggingar. Når eg er komt til den konklusjonen så er det under forutsetning av at den blir fulgt opp med dialog mellom leiar og tilsett, og at dei tiltak som i personalmøte blir fatta også blir gjennomført.

Litteraturliste

- Adizes, I. (1980): *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oversatt av Nora Hoff. Hjemmet Fagpresseforlaget, Oslo.
- Drucker, P. F. (1964): *Managing for results*. Heinemann, London.
- Fog, J. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt. Det kvalitative forskningsinterview*. 2. reviderte udgave. Akademisk Forlag, København.
- Forvaltningsreforma*. Stortingsmelding nr 12 (2006-2007)
- Gilje, N & Grimen, H. (1993): *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Grønmo, S (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Herzberg, F. (1966): *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Holme, I.M. og Solvang, B.K. (1996): *Metodevalg og Metodebruk*. Tano Aschehoug, Oslo.
- House, R and Mitchell, T.R. (1974): *Path-goal theory of leadership*. Journal of Contemporary Business 3. 1-97.
- Jacobsen, D. I. & J. Thorsvik (2005): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Kaplan, R.S. og Norton, D. (1996): *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, G. og Kaumann A. (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Klev, R og Levin, M. (2009): *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Kvale, S. (2005): *Det kvalitative forskningsintervju*. 7. opplag. Gyldendal Akademiske, Oslo.
- Ledelses- og styringssystemet i Statens vegvesen. *Grunnlag for ledelse, styring og organisering*. Styrande dokument. Internt dokument i Statens vegvesen.
- Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv, 3 utg, Gyldendal 2009.
- Læg Reid, P. (1995): *Profesjonsbakgrunn og leiaratferd i offentlig sektor*. Foredrag på Norsk Lederforum, Oslo 5. juni 1999.
- Martinsen, Ø.L. (2004): *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademisk, Oslo.
- Mål- og resultatstyring i staten*. En veileder i resultatmåling. Senter for statlig konomistyring. 29. november, 2006.

- Nonaka, I. (1994): A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol 5, no 1, 1994.
- Nordhaug O. (2002): *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rapport fra medarbeiderundersøkelsen 2009 i Statens Vegvesen, Seniorforsker Asbjørn Grimsmo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Ringdal, K. (2001): *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Seale, C. (1999): *The Quality of Qualitative Research*. London
- Senge, P. (1991): *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Hjemmets bokforlag, Oslo.
- Stenberg, J-E. (1987): *Resultatrettet ledelse. Målstyring i teori og praksis*. Bedriftsøkonomens forlag, Oslo.
- Strand, T. (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Thagaard, T. (2003): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Weiner, B. (1992): *Human Motivation. Metaphors, Theories and Research*. Newbury Park: Sage.

Vedlegg 1 Ledelse

Ledelse

1 Resultatledelse

I Statens vegvesen praktiseres resultatledelse. Resultatansvarlige ledere har ansvar for oppnådde resultater innen sitt tildelte ansvarsområde. Ansvarsområdet skal være skriftlig definert.

Resultatansvar innebærer at lederen er ansvarlig for å oppnå resultater innenfor gitte rammer.

Ledere skal bidra til at utfordringer løses på lavest mulige organisatorisk nivå.

Leder må dermed ha virkemidler og fullmakter som samsvarer med det tildelte ansvar.

Resultatavtalen blir fulgt opp gjennom medarbeidersamtale med overordnet leder.

2 Ledelsesprosesser

Ledere skal prioritere ledelsesprosessene foran andre oppgaver.

Statens vegvesen har definert følgende ledelsesprosesser:

-Strategioppgaven

- Legge strategier for egen enhet og bidra til strategiutvikling på nivået over

-Strukturoppgaven

- Fastsette resultatavtale, utarbeide og revidere årsplan/ handlingsprogram
- Følge opp resultatavtalen/ årsplanen, avdekke avvik og iverksette tiltak

-Relasjonsoppgaven

- Rekruttere, utvikle og følge opp de medarbeidere lederen har direkte personalansvar for
- Utvikle lederskap på alle nivåer i egen enhet
- Utvikle ønsket atferd og holdninger i egen enhet
- Utøve arbeidsgiverrollen

-Profileringsoppgaven

- Profilere og markedsføre etaten utad

3 Forventninger til ledere

I tillegg til at det stilles samme forventningene til leder som til medarbeidere, forventes det at alle ledere i Statens vegvesen:

utvikler og inspirerer ved å:

- legge til rette for medarbeidernes utvikling og vekst
- sette krav til medarbeiderne og gi klare tilbakemeldinger og anerkjennelse om arbeid og atferd

er tydelige ved å:

- treffe beslutninger, kommunisere dem og følge opp
- ta ansvar for at vi når riktige resultater
- sikre en effektiv ressursutnyttelse
- håndtere arbeidsmiljøutfordringer

er en god rollemodell ved å:

- vise sammenheng mellom ord og handlinger
- være et synlig forbilde for sine medarbeidere
- handle helhetlig

Vedlegg 2 Mål og resultatstyring

Mål og resultatstyring

Mål- og resultatstyring skal løfte fram de kritisk viktige målene for etaten for å nå fram til hovedmålene i Nasjonal transportplan. Dette vil ofte være mål som går på tvers av ansvarsområder. Balansert målstyring er et verktøy for systematisk resultatmåling og gjennomføring av strategier. Hvilke områder som tas inn i resultatavtalen og hvilke som utelates, er et strategisk valg for ledelsen etter en vurdering av hva som til en hver tid er mest kritisk for etaten.

Målene dokumenteres i Resultatavtalene mellom lederen og lederens overordnede. Disse er inndelt i fem strategiske fokusområder som dekker helheten av virksomheten vår.

Fokusområdene er felles for hele etaten og omfatter:

1. Samfunn

- Sikker, miljøriktig og effektiv transport samt andre forhold som har samfunnsmessig betydning

2. Brukere og samarbeidspartnere

- Kvaliteten i etatens leveranser, herunder brukertilfredshet

3. Økonomi

- Effektivitet og økonomistyring

4. Utvikling og kvalitet

- Etatens prosesser for forskning og utvikling

5. Medarbeidere

- Kompetanseutvikling, arbeidsmiljø og medarbeidertilfredshet

Hvert fokusområde skal inneholde:

- Kritiske suksessfaktorer
- Måleindikatorer som deles inn i utviklingsindikatorer, resultatkrav og rapporteringskrav
- Målemetode
- Beskrivelse av ambisjonsnivå

Indikatorer på etatsnivå følges opp av etatsledelsen i en prosess med øvrige ledere.

Hensikten med resultatledelsesprosessen er å involvere alle som har bidratt i resultatoppnåelsen i analysen av resultatene og diskusjonen om hvilke tiltak som kan settes inn.

Gjennom rapportering av måloppnåelse, avvik og tiltak på alle nivåer i etaten, etableres grunnlaget for å iverksette tiltak også på overliggende nivåer.

Vedlegg 3 Spørjeskjema MTU

Medarbeidertilfredshets-undersøkelsen 2009

Spørreundersøkelse til ansatte i Statens vegvesen

Undersøkelsen består av tre deler: I del 1 ber vi deg om å vurdere påstander om egne arbeidsoppgaver, arbeidsforhold og utviklingsmuligheter, i del 2 ber vi deg om å vurdere påstander om ledelse, og del 3 inneholder noen oppsummerende spørsmål samt bakgrunnsspørsmål.

De fleste av påstandene besvarer du ved å benytte en skala fra 1 til 6. 1 tilsvarer "helt uenig", 6 tilsvarer "helt enig". Du markerer det feltet som du synes passer best med din oppfatning. Der du ikke finner et passende alternativ, kan du markere i feltet for "vet ikke/ikke aktuelt".

Spørsmålene er derfor formulert slik at avkryssing på venstresiden av skalaen viser misnøye, mens tilfredshet plasseres til høyre. Det medfører også noen formuleringer som ikke er språklig på topp. Vi ber om overbærenhet med dette. De som jobber i ressursavdelingene svarer ut fra situasjonen der de jobber til daglig når det vises til enhet. Denne e-posten skal ikke videresendes til andre da den ikke kan besvares av andre enn opprinnelig mottaker.

I tilbakerapporteringen vil det ikke gis ut tall som har fem eller færre svar bak seg.

1. Arbeidsoppgaver/kompetanseutvikling

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	Helt uenig					Helt enig	Vet ikke/ikke aktuelt
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(-2)
1. Mitt ansvarsområde er klart nok definert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jeg får brukt min kompetanse i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Jeg får videreutviklet min kompetanse i jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jeg har interessante arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mine faglige vurderinger blir vanligvis tillagt vekt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Statens vegvesens kompetanse på mitt fagområde blir stadig bedre

2. Tilrettelegging av arbeidet

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	Helt uenig					Helt enig	Vet ikke/ikke aktuelt
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(-2)
7. Jeg har de nødvendige verktøy/hjelpemidler for å gjøre jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Jeg synes arbeidsmengden er passe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Geografisk avstand til leder eller kolleger er ikke til hinder for utførelsen av arbeidet mitt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Jeg har tilstrekkelig tid til å gjøre en god jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Jeg har tilstrekkelige fullmakter til å kunne løse oppgavene mine på en god måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Praktisk personalpolitikk

12. Har du fått tilbud om medarbeidersamtale i løpet av de siste 12 månedene?

- Ja
 Nei
 Har takket nei til samtale

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	Helt uenig					Helt enig	Vet ikke/ikke aktuelt
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(-2)
13. Medarbeidersamtalen(e) er til nytte for meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Arbeidsforholdene legges til rette ved endringer i min livssituasjon
15. Jeg har innflytelse på beslutninger som angår meg og min arbeidssituasjon
16. Kvinner har de samme utviklingsmuligheter som menn i Statens vegvesen

<< Forrige

Neste >>

4. Lønn

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstand?

- | | Helt uenig | | | | | Helt enig | Vet ikke/ikke aktuelt |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (-2) |
| 17. Jeg synes vi har en god prosess om min lønn | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

5. Samarbeid

Med enhet mener vi den organisatoriske gruppen med en leder som har personalansvar

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

- | | Helt uenig | | | | | Helt enig | Vet ikke/ikke aktuelt |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (-2) |
| 18. I vår enhet samarbeider vi godt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Andre enheter samarbeider godt med oss | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Mitt arbeid blir ikke hindret av andres manglende innsats | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Jeg får støtte og oppmuntring fra kolleger og ledere når arbeidet er vanskelig | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Sosialt miljø

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	Helt uenig					Helt enig	Vet ikke/ikke aktuelt (-2)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
22. Det er et godt sosialt miljø i min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Vi håndterer konflikter på en god måte i min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Jeg føler meg respektert i min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De sentrale verdiene i Statens vegvesen er:

Ta ansvar og vise tillit, være åpen og kundevennlig, være romslig og skape arbeidsglede

	Helt uenig					Helt enig	Vet ikke/ikke aktuelt (-2)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
25. De sentrale verdiene etterleves i min enhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige

Neste >>

Mobbing

Mobbing og trakassering fra kolleger eller ledere er et problem ved noen arbeidsplasser og for noen arbeidstakere.

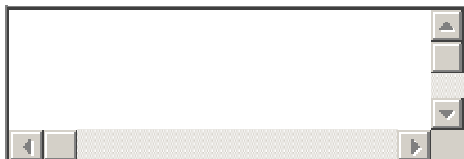
Det er mobbing når en person gjentatte ganger og over tid utsettes for negative handlinger. Dette kan dreie seg om trakassering, plaging, utfrysing, sårende erting, usynliggjøring,

fratakelse av arbeidsoppgaver og liknende.

Det er typisk for situasjonen at offeret ikke er i stand til å forsvare seg.

Har du i løpet av de seks siste månedene..

- | | Ja
(1) | Nei
(2) |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 26. ..lagt merke til om noen er blitt utsatt for mobbing eller trakassering i din enhet? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. ..selv blitt utsatt for mobbing eller trakassering i din enhet? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. ..lagt merke til at noen har blitt utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet, kommentarer eller liknende i din enhet? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. ..selv blitt utsatt for seksuell trakassering i din enhet? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Mobbing tar mange former. Om du har opplevd mobbesituasjoner som ikke fanges opp over, ber vi deg beskrive dette i fritekstfeltet over.

Fritekstfeltet tar KUN 255 tegn, inkl. mellomrom og linjeskift.

7. Endringer

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

Helt
uenig

Helt
enig Vet
ikke/ikke

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	aktuelt (-2)
30. Jeg får muligheter til å medvirke ved endringer i organiseringen av arbeidet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Jeg får god informasjon om endringer i organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Jeg forventer å kunne fortsette i Statens vegvesen så lenge jeg vil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Jeg ser meg for tiden ikke om etter jobb utenfor etaten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige

Neste >>

Del 2

I denne delen skal du vurdere påstander om ledelse.

Etatsledelsen er Statens vegvesens øverste ledelse og består av vegdirektør, regionvegsjefene og avdelingslederne i Vegdirektoratet samt lederne av informasjonsstaben og strategi- og økonomistaben i Vegdirektoratet. Regionledelsen består av regionvegsjef, distriktssjefer og avdelingslederne. Distriktssjefens ledergruppe består av distriktssjef og seksjonsledere. Du svarer ut fra det distriktet du tilhører.

8. Tillit

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	Helt uenig (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	Helt enig (6)	Vet ikke/ikke aktuelt (-2)
34. Jeg har tillit til etatsledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Jeg har tillit til regionledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Jeg har tillit til distriktsledelsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	Helt uenig	(2)	(3)	(4)	(5)	Helt enig	Vet ikke/ikke aktuelt (-2)
	(1)					(6)	
37. Etatsledelsen ivaretar etatens interesser overfor besluttede myndigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Etatsledelsen gjennomfører beslutninger på en god måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Etatsledelsen fremmer diskusjon og er åpen for kritikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	Helt uenig	(2)	(3)	(4)	(5)	Helt enig	Vet ikke/ikke aktuelt (-2)
	(1)					(6)	
40. Regionledelsen ivaretar etatens interesser overfor besluttede myndigheter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Regionledelsen gjennomfører beslutninger på en god måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Regionledelsen fremmer diskusjon og er åpen for kritikk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige

Neste >>

9. Nærmeste ledelse

Vurder følgende påstander om din nærmeste ledelse:

Med nærmeste ledelse menes leder med personalansvar samt eventuelt fagleder/teamleder og lignende som styrer og tilrettelegger for dine arbeidsoppgaver. Hvis din nærmeste ledelse består av flere ledere vurderes disse samlet.

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

	Helt uenig	(2)	(3)	(4)	(5)	Helt enig	Vet ikke/ikke aktuelt (-2)
	(1)					(6)	
43. Vedtatte beslutninger blir gjennomført	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Jeg får tydelige tilbakemeldinger på det arbeidet jeg gjør
45. Det har ikke negative konsekvenser å fremme kritiske synspunkter
46. Leder/ledelsen knytter utviklingen i vår enhet sammen med utviklingen i etaten som helhet
47. Leder/ledelsen er i tilstrekkelig grad tilgjengelig for meg
48. Leder/ledelsen tar initiativ til å løse eventuelle problemer som oppstår på arbeidsplassen
- Del 3

10. Helhetsvurdering

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?

- | | Helt uenig | | | | | Helt enig | Vet ikke/ikke aktuelt |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (-2) |
| 49. Jeg trives i jobben min | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 50. Statens vegvesen som arbeidsgiver oppfyller mine forventninger | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 51. Min arbeidssituasjon ligger nært opp til den ideelle | | | | | | | |

11. Bakgrunnsspørsmål

52. Hvor lenge har du vært ansatt i Statens vegvesen? (Hvis du har vært ansatt i flere omganger, regn total tid)

- 0-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- 11 år eller mer

53. Er du leder med personalansvar?

- Ja
- Nei

54. Kjønn

- Mann
- Kvinne

55. Alder

- Under 30
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 eller eldre

56. Hva er din høyeste fullførte utdanning?

- Ungdomsskole/realskole
- Videregående skole yrkesfaglig retning/yrkesskole/ svennebrev
- Videregående skole allmennfaglig retning/ gymnas
- Universitet/høgskole med normert varighet på 4 år eller mindre
- Universitet/høgskole med normert varighet på mer enn 4 år

57. Har du innvandrerbakgrunn?

- Ja
- Nei

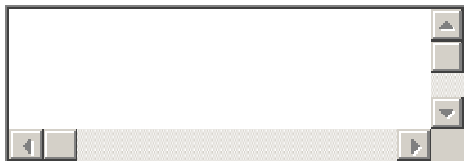
(Her innbefattes også de som har innvandret fra andre europeiske land).

58. Har du nedsatt funksjonsevne?

- Ja
- Nei

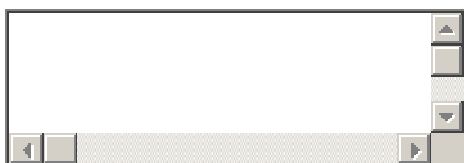
Med nedsatt funksjonsevne mener vi: fysiske eller psykiske helseproblem av mer varig karakter, som kan medføre hindringer i det daglige liv. Det kan for eksempel være sterkt nedsatt syn eller hørsel, lese- og skrivevansker, bevegelsehemninger, hjerte- eller lungeproblemer, psykisk utviklingshemning, psykiske lidelser eller annet.

Har du utfyllende kommentarer til det du har svart på?

An empty rectangular text input field with a thin black border. On the right side, there are three small, vertically stacked square buttons with upward-pointing arrows. On the bottom left, there are two small square buttons with left-pointing arrows. On the bottom right, there are two small square buttons with right-pointing arrows.

Kommentarfeltet tar KUN 255 tegn, inkl. mellomrom og linjeskift.

Har du opplevd noen av spørsmålene som uklare eller vanskelige å forstå, ber vi deg om å kommentere dette her.

An empty rectangular text input field with a thin black border. On the right side, there are three small, vertically stacked square buttons with upward-pointing arrows. On the bottom left, there are two small square buttons with left-pointing arrows. On the bottom right, there are two small square buttons with right-pointing arrows.

Vedlegg 4 Intervjuguide

1.4 Problemstilling i masteroppgåva

Overordna problemstilling:

- *Målet med dette prosjektet er å undersøke om den årlege medarbeiderundersøkinga i Statens Vegvesen vert nytta som eit verktøy for leiing og læring?*

Underspørsmål:

- *Kva verktøy vert skapt i etterkant av at resultatet frå medarbeiderundersøkinga føreligg?*
- *Kva prosessar nyttar Statens Vegvesen for å ivareta dei ulike resultata som kjem ut ifrå ein undersøking (leiarstøtte, samarbeid, erfaringsutveksling)?*
- *Kva grep gjer leiarane for å integrere resultat og tiltak i organisasjonen*
- *Etterspør leiarar og tilsette i Statens vegvesen andre verktøy for leiing og læring? (opplever ein medarbeiderundersøkinga som ein god metode?)*

Innleiing

Kort om master i organisasjon og leiing: deltid, mange ulike fag – no komt til kartlegging og analyse del. Utg. pkt for val av tema: nysgjerring på korleis vi bruker resultatet og nysgjerrig på den opplevinga leiarane har av denne måten å avdekke utfordringar på (anonymt).

Kor lenge har du vore tilsett i vegvesenet? Kor lenge har du vore leiar?

Kva var dine reaksjonar på det resultatet som føreligg for di eining (kva følelsar kjente du på – glad, sint, oppglødd, oppgitt, lei deg, ivrig, motivert, demotivert)?

Korleis nyttar du resultatet frå medarbeiderundersøkinga som eit verktøy til forbetring av arbeidsmiljø og evt. andre utfordringar som kjem fram i resultatet? Kva gjer du etter at resultatata føreligg?

Kva prosessar opplever du at Statens vegvesen nyttar for å ivareta dei ulike resultatata (gode/dårlege) som kjem fram i undersøkinga (leiarstøtte, samarbeid, erfaringsutveksling)?

Kva krav vert stilt frå overordna etter at resultatet føreligg?

Kva krav opplever du frå dine tilsette etter at resultatet føreligg?

Kva reaksjonar har du møtt frå dei tilsette i høve til å verte målt med grønne, gule eller røde symbol? Kjenner dei seg igjen i symbol-bruken?

Statens Vegvesen er i teoretisk terminologi ein *ekspertorganisasjon*. Ein stor del av arbeidstakarane er rekruttert på grunnlag av sin dokumenterte fagkompetanse. Arbeid og samordning er styrt av deltakarane sin ekspertkunnskap og dei faglege normene dei er opplært til å akseptere (sjølvstendige, tek ansvar, kva treng dei leiaren til?).

I ein ekspertorganisasjon finn ein ofte leiarar som har autoriet. Det er med andre ord den erfarne og vel ansette fagpersonen som er leiar. **Er det ei rett skildring av vegvesenet, og kva utfordringar gir det for leiarar utan den autoriteten (å verte godkjent)? Kan dette påvirke resultatata i medarbeiderundersøkinga samanlikna med andre organisasjonar (tillit til leiing og tilfredsheit med leiing)?**

Har du tankar om andre verktøy som kunne vore nytta, istadenfor medarbeiderundersøkinga, som kunne satt igang prosessar for å *gjere ein betre jobb, forbedre etatens arbeid og våre egne arbeidsplasser* (henta frå brev frå vegdirektøren som føl med spørjeskjema til alle tilsette)? Har dette vore tema i noko leiar-fora (andre metodar)?

Korleis opplever du at resultatet vert handsama i organisasjonen – offentleg gapestokk eller på ein konstruktiv måte?

Kva trur du vi lærer av medarbeiderundersøkinga?

Problemstillinga i mi master-oppgåve er å stille spørsmålet om medarbeiderundersøkinga er eit godt verktøy for **leiing og læring**, noko meir du vil tilføre utanom det vi alt har vore inne på?