

2018:00609 - Åpen

Rapport

Evaluering av TK-Utvikling

Et organisasjonsutviklingsprosjekt i Trafikant og Kjøretøy i Statens vegvesen
Region øst

Marte Pettersen Buvik, SINTEF Teknologi og samfunn

Ola Edvin Vie, NTNU

Hanne Finnestrånd, NTNU

Kristin Lebesby, NTNU



SINTEF Teknologi og samfunn

Postadresse:
Postboks 4760 Sluppen
7465 TrondheimSentralbord: 73593000
Telefaks: 73590330ts@sintef.no
www.sintef.no
Foretaksregister:
NO 948 007 029 MVA

Rapport

Evaluering av TK-Utvikling

Et organisasjonsutviklingsprosjekt i Trafikant og Kjøretøy i Statens vegvesen Region øst

VERSJON
Siste versjon

DATO
2018-06-18

FORFATTER(E)
Marte Pettersen Buvik, SINTEF Teknologi og samfunn
Ola Edvin Vie, NTNU
Hanne Finnestrand, NTNU
Kristin Lebesby, NTNU

OPPDRAGSGIVER(E)
Statens vegvesen Region øst

OPPDRAGSGIVERS REF.
Lill Karin Lehre Nilssen

PROSJEKTNR
102012984

ANTALL SIDER OG VEDLEGG:
74+ vedlegg

SAMMENDRAG

Denne rapporten er utarbeidet av NTNU og SINTEF og presenterer evalueringen av prosjektet TK-utvikling; et omfattende virksomhetsutviklingsprosjekt for å utvikle medarbeiderskap og lederskap gjennom partssamarbeid og bred medvirkning i avdeling for Trafikant og Kjøretøy i Statens vegvesen Region øst. Prosjektet har vært organisert rundt fire hovedaktiviteter: 1) tverrfaglige grupper, 2) felles ledelsesutvikling for ledere og regionstillitsvalgte, 3) utvikling av ledermøtene, og 4) piloter med lokale utviklingsprosjekter ute i avdelingene, og. I tillegg har følgeforskning fra NTNU/SINTEF vært et læringselement gjennom hele prosjektet. Aksjonslæring med kollektiv refleksjon, aktiv utforskning og utvikling av egen praksis har vært den bærende læringsformen i prosjektet. Selv om det ikke er mulig å vise til store målbare endringer viser resultatene at det er positive effekter av prosjektet på flere områder. Det er skjedd flere endringer i organisasjonen som følge av utviklingsprosjektet og partssamarbeidet har fått et betydelig løft ved at tillitsvalgsrollen har blitt styrket. Det er spesielt enhetene som har jobbet med lokale utviklingstiltak i piloter som har hatt størst effekt. NTNU/SINTEF vurderer prosjektet TK-utvikling som et vellykket organisasjonsutviklingstiltak hvor designet har bidratt til økt partssamarbeid, lederskap og medarbeiderskap i deler av organisasjonen, som igjen gir grunnlag for et betydelig løft for hele TK. Vi anbefaler at TK fortsetter med å holde fokus på utviklingsarbeid i det daglige, støttet opp av både strukturer, dialoger og arbeidspraksis utviklet gjennom prosjektet.

UTARBEIDET AV
Marte Pettersen Buvik

SIGNATUR



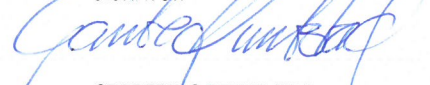
KONTROLLERT AV
Thale Kvernberg Andersen

SIGNATUR



GODKJENT AV
Gaute Knutstad

SIGNATUR



RAPPORTNR
2018:00609

ISBN
978-82-14-06868-9

GRADERING
Åpen

GRADERING DENNE SIDE
Åpen

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	4
1.1 Bakgrunn og målsetting for TK-utvikling	4
1.1.1 Beskrivelse av TK-avdelingen	5
1.1.2 Endringer i TK-avdelingen	6
1.1.3 Resultatmål og effektmål av TK-utvikling	7
1.2 Evalueringsoppdraget	9
1.3 Datakilder og metodebruk	11
1.3.1 Datakilder	11
1.3.2 Metodebruk	12
2. Sammendrag av funn, vurderinger og våre innspill	14
3. TK-utvikling – organisering, innhold og metodisk tilnærming	17
3.1 Organisering av TK-utvikling	17
3.2 Innholdselementer i TK-utvikling	18
3.2.1 Tverrfaglige grupper	19
3.2.2 Ledelsesutviklingen	20
3.2.3 Ledermøtene	22
3.2.4 Pilotene	23
3.3 Faglig og metodisk tilnærming	24
3.3.1 Lederskap og medarbeiderskap	26
3.3.2 Partssamarbeid	29
3.3.3 Aksjonslæring som metodisk tilnærming	31
4. Vurdering av innhold og gjennomføring av TK-utvikling	32
4.1 Tverrfaglige grupper	32
4.2 Ledelsesutviklingen	34
4.3 Ledermøtene	37
4.4 Pilotene	38
4.5 Oppsummering og NTNU/SINTEF sin vurdering av innhold og gjennomføring	42
5. Resultater og effekter av TK-utvikling	45
5.1 Medarbeiderskap	45
5.1.1 Utvikling i medarbeiderskap i TK Region øst	45
5.1.2 Sammenligning med kontrollgruppe	47
5.1.3 Sammenligning av pilot og ikke-pilot	48
5.1.4 Intervju og observasjonsdata	48
5.1.5 Oppsummering av effekter på medarbeiderskap	51

5.2	Lederskap	52
5.2.1	Oppsummering av effekter på lederskap	55
5.3	Partssamarbeid	56
5.3.1	Sammenligning med kontrollgruppe	57
5.3.2	Intervju- og observasjonsdata	58
5.3.3	Oppsummering av effekter på partssamarbeid	61
5.4	Medarbeidernes vurdering av effekter	62
5.4.1	Oppsummering av medarbeidernes vurdering av effekter	66
5.5	Effekter på organisatorisk nivå	66
5.5.1	Oppsummering av effekter på organisatorisk nivå	68
5.6	Diskusjon av resultater og effekter	68
6.	Konklusjon og innspill til videreføring.....	71
7.	Referanser.....	72
	Vedlegg A: Læringsmål for tverrfaglige grupper, pilotene og ledelsesutviklingen.....	75
	Vedlegg B: Resultater for enkeltspørsmål og indekser på medarbeiderskap på TK Region øst på begge målinger	77
	Dimensjon 1: Åpenhet og tillit	77
	Dimensjon 2: Ansvarlighet og handlingsevne	78
	Dimensjon 3: Fellesskap og samarbeid	82
	Dimensjon 4: Engasjement og meningsfullhet	85
	Vedlegg C Lederes og tillitsvalgtes vurdering av partssamarbeidet ved t0 og t1 for Region øst og kontrollgruppen	86

1. Innledning

Denne rapporten er utarbeidet av NTNU og SINTEF og presenterer evalueringen av prosjektet TK-utvikling, et omfattende virksomhetsutviklingsprosjekt for å utvikle medarbeiderskap og lederskap gjennom partssamarbeid og bred medvirkning i avdeling for Trafikant og Kjøretøy (TK) i Statens vegvesen Region øst. Prosjektet har bestått av fire hovedaktiviteter: 1) Tverrfaglige grupper; bestående av medarbeidere som skulle utforske god praksis i egen organisasjon; 2) Piloter; faggrupper som skulle initiere, planlegge, gjennomføre og evaluere et lokalt utviklingsprosjekt i egen enhet basert på partssamarbeid og bred medvirkning med medarbeidere; 3) Ledelsesutvikling; seks samlinger for alle ledere i TK og et utvalg tillitsvalgte, samt med arbeidsperioder mellom samlingene; og 4) Ledermøter; bruk av de etablerte ledergruppene i TK-avdelingen.

I de tverrfaglige gruppene har utvalgte medarbeidere lett etter gode praksiser i virksomheten, i pilotene har ledere i samarbeid med tillitsvalgte engasjert sine medarbeidere i utviklingen og gjennomføringen av lokale utviklingsprosjekter, mens det i ledelsesutviklingen er gjennomført samlinger med alle ledere i TK og regionstillitsvalgte, samt kontinuerlig arbeid i ledermøter i egne ledergrupper, noen ganger også sammen med de lokale tillitsvalgte. Målet med disse aktivitetene har vært å ha en samskapt prosess for å utvikle og iverksette tiltak for å fremme lederskap, medarbeiderskap og partssamarbeid. TK-utvikling følger de samme pedagogiske og vitenskapsteoretiske prinsippene som Læringsløpet, hvor man søker nærhet mellom læring og praksis, også kjent som aksjonslæring.

Vi vil senere i rapporten beskrive disse aktivitetene mer i detalj og gi vår vurdering av gjennomføring og effekter, samt hvordan dette har fungert helhetlig.

1.1 Bakgrunn og målsetting for TK-utvikling

I november 2014 tok LO og Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) et felles initiativ til å iverksette et prøveprosjekt i store offentlige virksomheter. Formålet skulle være å videreutvikle kvaliteten i tjenestene, til beste for både for medarbeidere og brukere. Forsøkene skulle bidra til et godt arbeidsmiljø med reell medbestemmelse, god og ansvarlig ledelse, bedre resultater og et godt forhold til innbyggerne. Videre skulle det legges vekt på at prosessene var godt forankret i ledelse og arbeidstakerorganisasjonene.

Statens vegvesen ble invitert til å delta i forsøket og Vegdirektøren besluttet at SVVs bidrag skulle være Region øst sitt prosjekt «TK utvikling» som den gang forelå som en skisse til et utviklingstiltak. Med bakgrunn i dette forslaget ble Vegvesenet sammen med Tollvesenet, Kriminalomsorgen og Forsvaret valgt ut til å gjennomføre prøveprosjekter som følges opp av partene (KMD og Hovedsammenslutningene) sentralt.

Trafikant- og kjøretøyavdelingen (TK) i Region øst (RØ) tok imot dette initiativet fra HR i SVV, og så på dette som en mulighet til å realisere fremtidsrettede utviklingsbehov på vegne av etaten. Målsettingene for TK-utvikling er formulert i Læreplanen «TK læring og utvikling» datert 24. mai 2016 som er utarbeidet av Pia Vangen, Lill Karin Lehre (HR, RØ) og Anne Marie Lossius (HR Utvikling, Vegdirektoratet). Hovedmålsettingen for prosjektet TK-Utvikling er å utvikle lederskap, medarbeiderskap og virksomhetsutvikling gjennom økt partssamarbeid. Dette skal realiseres gjennom ulike kollektive læringsprosesser som til sammen skal bidra til økt robusthet i TK-

avdelingen. Læreplanen beskriver både mål, faglig grunnlag, design, aktiviteter og organisering for prosjektet.

Før vi gir en mer detaljert beskrivelse av resultatmål og effektmål for ulike målgrupper i TK i avsnitt 1.1.3, vil vi gi en kort beskrivelse av TK-avdelingen og redegjør for noen endringer avdelingen har gjennomgått parallelt med TK-utvikling i løpet av prosjektets periode.

1.1.1 Beskrivelse av TK-avdelingen

Alle regionene i SVV har en trafikant- og kjøretøyavdeling. Avdelingen har ansvaret for myndighetsutøvelse og forvaltning innenfor vegtrafikklovgevingen (forvaltning av regelverket som omfatter bilførere og kjøretøy). Avdelingen har også ansvaret for trafikkstasjonene i regionene, å være en god tjenesteleverandør for kundene gjennom å yte god kvalitet, service og likebehandling, å gjennomføre oppgaver knyttet til trafikksikkerhet, miljø og fremkommelighet samt å hindre misligheter, ved å kontrollere kjøretøy, føre tilsyn og gjennomføre oppgaver knyttet til føreropplæringen.

Trafikant- og kjøretøyavdelingen i Region øst er regionens største avdeling med nærmere 470 medarbeidere. Disse er fordelt på¹:

- 15 trafikkstasjoner
- 8 utekontrollstasjoner
- Til sammen 21 kontorsteder

Opgavene som ivaretas av medarbeidere ved TK i Region Øst årlig er blant annet:

- Rundt 43.000 praktiske førerprøver
- 36.000 hallkontroller
- 275.000 biler kontrollert for beltebruk
- Over 30.000 tungbilkontroller
- Tilsyn bilverksteder
- Tilsyn kjøreskoler
- Opplæring-Mengdetrening
- Russebilkontroller

Både for TK som avdeling og Statens vegvesen i sin helhet er den viktigste oppgaven å ivareta trafikksikkerheten, og fokuset på trafikksikkerhet legger føringer for aktivitetene som igangsettes.

TK, Region øst, opererer med tre ledernivå: avdelingsleder (nivå 2), seksjonsleder (nivå 3) samt fagleder (nivå 4). Personalledelsen ligger hos faglederne, som hver er ansvarlig for alt fra 8 til 28 medarbeidere, noe som medfører ulik mulighet for tett oppfølging.

De ulike avdelingene innenfor TK blir målt på antall utførte handlinger (eks kontroller, registrering), noe som fort fører til et fokus på prestasjon (målstyring) fremfor prosess. Flere av arbeidsprosessene preges også av begrenset autonomi da oppgavene og oppgaveutførelsen til en viss grad styres av eksterne forhold slik som kunder i skranke, timeavtaler i hall og avtalte førerprøver. Dette bidrar til opplevd begrenset handlingsrom. Medarbeiderne jobber vanligvis

¹ Tall for 2017.

innenfor korte horisonter, styrt av dagsplaner/ukeplaner og hovedoppgaven er ofte å kontrollere/sjekke at ting er «innafor» aktuelt regelverk. Videre har medarbeiderne ved TK begrenset erfaring i å jobbe prosessuelt fordi arbeidsprosessene oppleves som lite forutsigbare og «at ting blir til mens vi går», og det er begrenset tradisjon for, og erfaring med, systematisk deling av kunnskap på tvers av fagområder.

TK i Statens vegvesen er blant de organisasjonene som vil gjennomgå forholdsvis store endringer i årene som kommer grunnet økt grad av digitalisering av tjenester (se også kapittel 1.1.2). Mange av de arbeidsoppgaver som tidligere måtte gjøres av en medarbeider i TK, kan på grunn av økt bruk av selvbetjeningsløsninger etter hvert gjøres av kunden selv, noe som både frigjør arbeidstid for medarbeiderne og gir rom for endrede arbeidsoppgaver.

Da prosjektet TK-utvikling startet opp, var det uttalt av ledelsen i TK at organisasjonen på sikt skulle nedbemanne gjennom naturlig avgang. Ulike omorganiseringstiltak hadde allerede ført til økt grad av fjernledelse og høyere forventninger om økt fleksibilitet ved at medarbeiderne skulle kunne ivareta flere oppgaver i fremtiden. Dette fører til større grad av spesialisering gjennom å samle saksbehandling på færre enheter, samtidig som merkantilt medarbeidere i førstelinjen har fått økende krav om tverrfaglighet/to-faglighet.

1.1.2 Endringer i TK-avdelingen

I løpet av prosjektperioden har det skjedd en rekke endringer i TK-organisasjon. En oppsummering av disse endringene er ifølge TK-direktør ved Region øst som følger:

- **Omorganiseringer i TK Region øst.** Gjennom 2016 gjennomgikk TK Region øst tre større omorganiseringsprosesser. Den ene omorganiseringen gjaldt TK-området Asker-Bærum-Oslo som fra høsten 2016 gikk fra 8 faggrupper til 6. En tilsvarende omorganisering ble gjennomført i TK-området Glåmdal-Romerike der antall faggrupper ble redusert fra 6 til 4 fra 1. januar 2017. Den tredje store omstruktureringen gjaldt sammenslåing av TK-områdene Hedmark-Østerdalen og Oppland til et nytt TK-område, Innlandet. Denne endringen medførte en reduksjon i faggrupper fra 6 til 4, gjeldende fra 1. januar 2017. Totalt har disse tre omorganiseringsprosessene medført en reduksjon i antall ledere fra 24 til 17. Omorganiseringen har ikke medført nedbemanning av antall medarbeidere.
- **Effektiviseringsarbeid i Statens vegvesen.** Som en del av det generelle effektiviseringsarbeidet i Statens vegvesen har det gjennom 2016 og 2017 vært reduksjon av bemanningen i SVV. Dette betyr at TK-avdelingen ikke har fått erstattet alle medarbeidere som har gått av i perioden. Hovedsakelig gjelder dette innenfor det merkantile området, der innføring av selvbetjeningsløsninger for publikum har resultert i mindre pågang i skranker på trafikkstasjoner. Streng bemanningsstyring har også medført utfordringer i andre faggrupper da det tar tid å erstatte medarbeidere, og det for flere grupper kreves betydelig intern opplæring før nye medarbeidere kan bidra for fullt.
- **Ny tjenestestruktur for TK-området.** Nasjonalt har det fra 2015 vært jobbet med forslag til ny tjenestestruktur på TK-området. En arbeidsgruppe har sett på hvilke tjenester som leveres og hvor og hvordan disse skal leveres i fremtiden. Det har vært kjent i organisasjonen at dette arbeidet har pågått, men svært få detaljer rundt arbeidet har kommet ut. Dette skyldes først og fremst at endringer i hvilke tjenester som skal tilbys på ulike lokasjoner i fremtiden, og spesielt mulige reduksjoner i dette, vil kunne medføre politiske

reaksjoner. En mulig endring i tjenestene på den enkelte trafikkstasjon vil kunne medføre endringer for medarbeidere på TK. Resultatet av dette arbeidet har ikke vært kjent for medarbeiderne. Arbeidet med ny tjenestestruktur ble høsten 2017 satt på vent, ettersom Finansdepartementet og Samferdselsdepartementet satte i gang en områdegjennomgang i Statens vegvesen. Denne områdegjennomgangen innbefattet tjenestestrukturen på TK. Områdegjennomgangen inngår i regjeringens budsjettforberedelser og er derfor unntatt offentlighet. Konklusjoner og konsekvenser for Statens vegvesen som følge av områdegjennomgangen er derfor ikke kjent.

1.1.3 Resultatmål og effektmål av TK-utvikling

Vi skiller mellom resultatmål og effektmål når det gjelder målsetninger for hva TK-utvikling skal bidra til. Resultatmålene forteller oss hva som skal være oppnådd når prosjektet er ferdig og er knyttet til prosjektets leveranser (hva som konkret foreligger når prosjektet er ferdig), mens effektmål er den ønskede gevinsten som skal komme ut av prosjektet og skal peke tilbake på de behov eller problemer som er bakgrunnen for prosjektet.

I følge Læreplanen skal TK-utvikling i løpet av 2016/2017 ha oppnådd følgende resultatmål:

- Planlegge og gjennomføre et tverrfaglig løp med seks grupper sammensatt på tvers av fag og geografi. Hver av gruppene skal gjennomføre tre besøk ute i organisasjon. Det skal skrives en samlet rapport fra hver gruppe.
- Planlegge og gjennomføre åtte lokale utviklingsprosjekt. Det skal skrives rapporter fra hvert utviklingsprosjekt
- Planlegge og gjennomføre et partssammensatt ledelsesutviklingsløp med teoretisk og praktisk tilnærming til organisasjons- og virksomhetsutvikling. Ledelsesløpet er for alle ledere i TK og et utvalg av tillitsvalgte
- Benytte aksjonslæring som arbeidsform i TK-utvikling
- Synliggjøre god praksis i organisasjonen
- Gjennomføre følgeforskning og evaluering av prosjektet TK-utvikling

I Læreplanen beskrives det også flere målgrupper med tilhørende effektmål for hver av målgruppene. Disse er gjengitt i tabell 1.

Tabell 1 Effektmål av TK-utvikling for ulike målgrupper

Målgruppe	Effektmål
Brukere av TKs tjenester	<ul style="list-style-type: none"> Brukerne opplever profesjonalitet, effektivitet og økt kvalitet av tjenestene på TK
Statens vegvesen (SVV)	<ul style="list-style-type: none"> Statens vegvesen har kompetanse i å utvikle virksomheten, gjennom medvirkning og partssammensatte prosesser Forskningsbasert kunnskap om og hvordan aksjonslæring som metode bidrar til organisasjons- og virksomhetsutvikling SVV benytter erfaringene fra prosjektet i videreutvikling av TK på etatsnivå og videreutviklingen av andre avdelinger i SVV SVV benytter erfaringer fra prosjektets lærings- og forbedringsprosesser i arbeidet med strategisk område jamfør Strategi for utvikling av organisasjon og menneske
Trafikant og kjøretøy (TK) i Region øst (RØ)	<ul style="list-style-type: none"> TK leverer tjenester med økt kvalitet og effektivitet. TK møter fremtidens krav med økt fleksibilitet og robusthet Medarbeiderskap og partssamarbeid er forsterket TK vektlegger medvirkning og involvering i utviklingsarbeid i større grad TK utvikles gjennom systematisk utforskning av egen praksis, og kollektive læreprosesser. TK arbeider med et økt perspektiv på helhet og sammenheng. TK benytter mer forskningsbaserte metoder i sin organisasjons- og virksomhetsutvikling
Ledelsen i TK	<ul style="list-style-type: none"> Ledelsen i TK benytter kollektive læringsprosesser i langsiktige utviklingstiltak Ledelsen benytter et felles teorigrunnlag og begrepsapparat i sitt lederskap Ledelsen i TK arbeider mer enhetlig og samkjørt Lederrollen i TK utøves med større tydelighet Ledelsen i TK leder endringsprosesser på en mer kompetent måte Ledelsen samarbeider mer på tvers av geografi og fag
Ledere og medarbeidere i TK	<ul style="list-style-type: none"> Samarbeider tettere om å utvikle TK for å møte framtidens krav
Regionale tillitsvalgte og utvalgte representanter fra organisasjonene	<ul style="list-style-type: none"> Tillitsvalgtrollen utøves med større tydelighet og delaktighet Tillitsvalgtrollen medvirker i utviklingsprosesser i større grad også lokalt
Øvrige tillitsvalgte i TK	<ul style="list-style-type: none"> Tillitsvalgtrollen utøves med større tydelighet og delaktighet Tillitsvalgtrollen medvirker i utviklingsprosesser i større grad også lokalt
Medarbeidere i TK	<ul style="list-style-type: none"> Medarbeidere er gode representanter for Statens vegvesen i møte med kunder og andre samarbeidspartnere Medarbeidere arbeider med større forståelse for helhet og sammenheng i sin tjenesteproduksjon Medarbeiderrollen utøves med større tydelighet og økt medansvar i utvikling av eget arbeidsområde Samhandling og samarbeid på tvers av geografi og fag har økt

Det er i tillegg beskrevet en rekke læringsmål for tre av de fire hovedaktivitetene 1) tverrfaglige grupper, 2) piloter, 3) ledelsesutvikling. Målene er delt inn i kunnskapsmål, ferdighetsmål og

holdningsmål. Kunnskapsmål beskriver ny teoretisk og informativ kunnskap, ferdighetsmål knytter seg til evnen til å gjøre noe nytt eller gjøre noe bedre enn før, mens holdningsmål beskriver gjerne økt motivasjon eller positiv adferd og skal si noe om hvordan deltagerne skal praktisere sin samfunnsoppgave i sin virksomhet. Læringsmålene for de tre hovedaktivitetene finnes i vedlegg A.

1.2 Evalueringsoppdraget

NTNU, ble i samarbeid med SINTEF, gitt oppdraget «2015/087166 – Kjøp av forskningsbistand – til videreutvikling av partssamarbeid, lederskap og medarbeiderskap i Statens vegvesen, Region øst -TK-prosjektet» i desember 2015. I tilbudsbeskrivelsen tok NTNU utgangspunkt i at Statens vegvesen etterspurte bistand på tre områder: 1) Faglig sparringspartner til prosjektleder og prosjektgruppen, 2) Gjennomføring av underveis- og sluttevaluering (formativ og summativ) som inkluderer ståstedsanalyse og 3) Faglig bistand og råd til utviklingsprogrammene som bygger på aksjonsforskning for partssamarbeid, lederskap og medarbeiderskap.

For prosjektet har det vært viktig at de faglige metodene og tilnærmingen som brukes er forankret i forskningsbasert kunnskap om læring og organisasjonsutvikling. Prosjektet er videre en del av et nasjonalt forsøk, og det er derfor svært viktig å gjennomføre en forskningsbasert vurdering av prosess og resultater. Det er videre interessant å få kunnskap om metodene er velegnet til å videreutvikle TK-organisasjonen og om de kan benyttes videre etter at prosjektet er ferdigstilt. Det er mye spennende læring å hente i et slikt prosjekt, for aktørene, for organisasjonen og for forskningsmiljøet. Gjennom samarbeidet med forskerteamet skal alle bygge ny kunnskap om læring og om utvikling av organisasjoner.

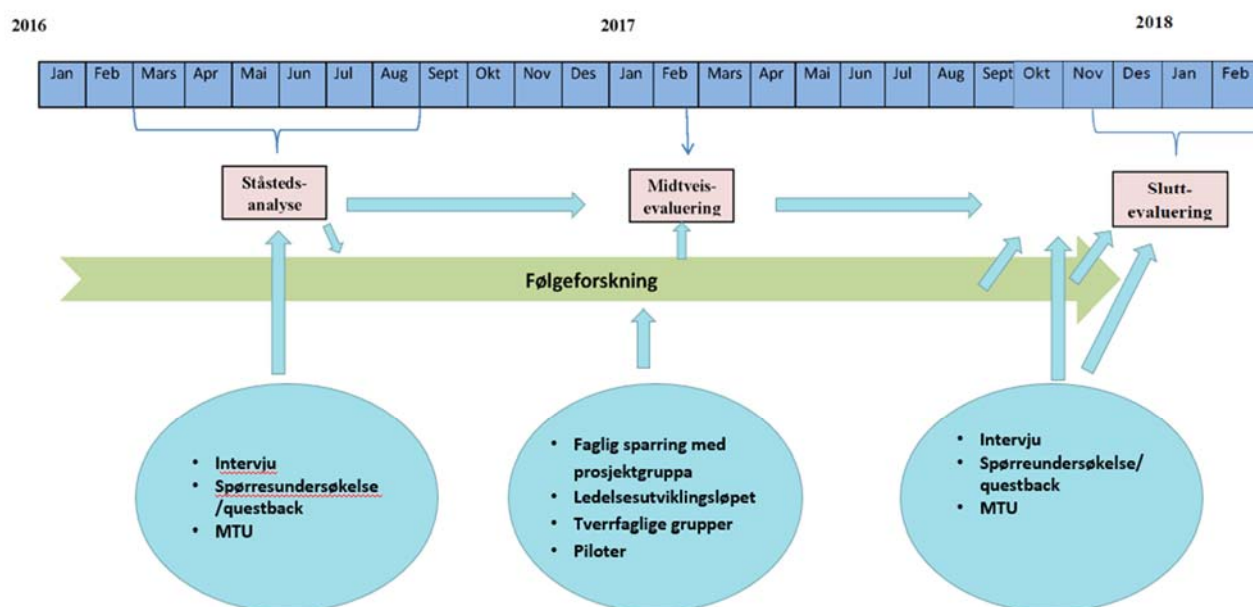
Forskergruppen ved NTNU og SINTEF sitt faglige perspektiv er basert i den norske samarbeidsmodellen. Siden Samarbeidsforsøkene mellom LO og daværende N.A.F (Emery & Thorsrud, 1970) har det gjennom flere nasjonale forskningsprogram blitt generert ny kunnskap om innholdet i samarbeidsmodellen på virksomhetsnivå. Gjennom den aksjonsforskningsmetodiske tilnærmingen (Greenwood & Levin 2007) til flere av disse programmene, f.eks. BU2000 og VS2010, har forskere og bedriftsrepresentanter samarbeidet om å spre gode praksiser for partsbasert samarbeid og en forståelse av konkurransefortrinnene til denne måten å drive og utvikle organisasjoner på.

Basert på vårt faglige ståsted er vår utførelse av evalueringsoppdraget blitt løst gjennom følgeforskning bygd på prinsipper fra aksjonsforskning (Greenwood & Levin, 2007) og samskapt læring (Finne, Levin og Nilssen, 1992, Klev & Levin, 2009). Innenfor tradisjonell evalueringstradisjon skiller en gjerne mellom summative evalueringer og formative evalueringer (Scriven, 1991). Summativ evaluering kan enklest forklares som midtveis- og sluttevalueringer hvor evaluatoren er ekstern i forhold til det eller de som skal evalueres. En formativ evaluator derimot er ofte en intern ressurs betalt av oppdragsgiver som arbeider for oppdragsgivers måloppnåelse.

NTNU og SINTEF sin rolle som følgeforskere av TK-utvikling har på mange måter vært en kombinasjon av det vi har definert som formativ evaluering og det vi har definert som summativ evaluering. Evalueringen har vært formativ i den forstand at begge parter har lagt til rette for samskapt læring (Finne, Levin og Nilssen, 1992) mellom prosjektgruppen i Statens vegvesen og forskerne.

For å lykkes med den samskapte læringen, har det vært viktig å legge til rette for en felles arena mellom forskerne og prosjektgruppa hvor læring og refleksjon har funnet sted. Samtidig har følgeforskningen vært summativ i den forstand at NTNU/SINTEF oppfattes som ekstern og "noe annet" enn utviklingsagentene fra Statens Vegvesen. Denne delen av evalueringen er i tillegg gjort i samarbeid med forskere fra SINTEF som kun har vært involvert i den summative evalueringen og ikke som formativ aktør. Dette styrker deltakernes opplevelse av følgeforskningen som en egen og dedikert arena for forbedringsforslag, nødvendige korrigeringer eller andre diskusjoner der det føles tryggere å diskutere med eksterne aktører. Videre har følgeforskningsaktiviteten først og fremst vært en empirisk orientert aktivitet som har fulgt *aktivitetene* i TK-utvikling samt utviklingen. NTNU/SINTEF har delt sine funn både fra ståstedsanalysen og underveisevalueringen med prosjektgruppa i Statens vegvesen, som et godt grunnlag for gode diskusjoner og refleksjoner. Evalueringsarbeidet har forløpt slik som vist i Figur 1.

Figur 1 Oversikt over aktiviteter og tidsplan for evalueringen av TK-utvikling



I læreplanen beskrives formålet med følgeforskning som følger: «Prosjektet vil sammen med forskningsteamet undersøke følgende hypoteser:

- Ledere og medarbeidere vil gjennom en reflekterende og utforskende arbeidsform (aksjonslæring) skape et robust og lærende arbeidsmiljø, som håndterer fremtidens krav fra samfunnet, organisasjon, medarbeidere og brukere
- Et langsiktig og systematisk partssamarbeid gir effekter i forhold til kvalitet og effektivitet i jobbutførelse på TK.
- Mållrettet og systematisk utvikling av leder- og medarbeiderskap vil ha innflytelse på medarbeiderutvikling, og bidra til utviklingsutvikling innen TK-området.»

Evaluering handler om å finne verdien av noe og hovedhensikten med denne evalueringen er derfor å undersøke oppnåelsen av målene for TK-utvikling. En utfordring ved evalueringer av

måloppnåelse er imidlertid at det kan ta lang tid før effekter kan observeres. Spesielt gjelder dette effekter som er helse- og arbeidsmiljørelaterte. En annen utfordring er den kompleksiteten og dynamikken som finnes i organisasjoner til enhver tid, noe som gjør det vanskelig å avgjøre årsakssammenhenger. I TK Region øst har det skjedd en rekke omorganiseringer og endringsprosesser parallelt med gjennomføringen av TK-utvikling. Fra forskning på omstillinger generelt vet vi at omstillinger kan ha negative konsekvenser for arbeidsmiljø og helse (Saksvik m. fl., 2007). Vi kan derfor ikke utelukke at endringene i TK kan ha påvirket arbeidssituasjonen og arbeidsmiljøet for medarbeidere og ledere på ulike vis og gjennom dette også påvirke måloppnåelsen av aktivitetene i TK-utvikling.

1.3 Datakilder og metodebruk

I dette avsnittet vil vi redegjøre for de sentrale datakildene og metodene som er anvendt i evalueringen. Forskere ved NTNU og SINTEF har fulgt TK-utvikling fra oppstarten i 2016 til avslutningen i 2018 og har i denne perioden samlet inn en mengde data av ulik art, både kvalitative og kvantitative.

1.3.1 Datakilder

I denne evalueringen skiller vi mellom primærdata og sekundærdata der primærdata først og fremst er datakilder som er egenproduserte gjennom for eksempel intervju, spørreskjema eller observasjon, mens sekundærdata er eksterne kilder som er produsert av andre og ikke kun til dette formålet. Tabell 2 viser oversikt over de primærdatakildene denne evalueringsrapporten i hovedsak baserer seg på, samt antall intervjuer i parentes.

I tillegg til disse datakildene baserer denne evalueringen seg på følgende sekundærdatakilder:

- Læreplan og kommunikasjonsplan for TK-utvikling
- Oppsummerende rapport om tverrfaglige grupper fra prosjektledelsen
- Artikler fra intranett
- Informasjon på e-post fra avdelingsdirektør TK Region øst

Vi har i denne evalueringen valgt å ikke legge til grunn resultatene fra Medarbeidertilfredshetsundersøkelsen (MTU) i TK eller sykefraværstatistikk. Begrunnelsen for dette er at aktivitetene i TK-utvikling og målene for prosjektet ikke har vært rettet direkte mot forebygging av sykefravær. Sykefravær er generelt en utfordrende indikator for å måle effekter da dette blir påvirket av mange sammensatte faktorer. I tillegg vil det som nevnt gå lang tid før tiltak kan gi helseeffekter som gir varige utslag på sykefraværet. Når det gjelder arbeidsmiljøundersøkelsen i TK har ikke denne blitt brukt som indikator fordi spørsmålene ikke er spisset nok til å fange opp endringer som TK-utvikling med stor sannsynlighet kan ha bidratt til og fordi det som nevnt har vært mange parallelle endringer i TK samtidig som kan ha påvirket svarene i like stor grad.

Tabell 2 Oversikt over primærdatakilder i evalueringen, med tidspunkt for innsamling av data samt antall intervju i parentes

Primærdatakilder	Tidspunkt			
Kvalitative intervjuer	Gruppeintervju medarbeidere	Mars 2016 (2)	Desember 2017/ Januar 2018 (6)	
	Individuelle intervju deltagere tverrfaglige grupper		November 2016 (12)	
	Individuelle og gruppeintervju ledere nivå 3 og nivå 4	Mars 2016 (4)	Januar 2017 (8)	Desember 2017/ Januar 2018 (4)
	Intervju prosjektledere, prosessveiledere og avdelingsdirektør TK øst			Desember 2017/ Januar 2018 (3)
	Individuelle intervju styringsgruppen	April 2016 (5)		
	Gruppeintervju regiontillitsvalgte	Mars 2016 (1)		Desember 2017/ januar 2018 (3)
Spørreundersøkelse	TK Region øst	Juni/juli 2016	Januar 2018	
	Kontrollgruppe (TK region Vest)	September 2016	Januar 2018	
Observasjoner og deltagelse på ledelsesutviklings-samlinger	Fra februar 2016 til november 2017			
Observasjoner av pilot	Fra januar 2017 til januar 2018			
Midtveissamtale	Februar 2017			

1.3.2 Metodebruk

Kvalitativ metode er en metode for generering av kunnskap hvor man undersøker hvilken mening hendelser og erfaringer har for de som opplever dem, og hvordan de kan forstås også av andre. I evalueringen av TK-utvikling har vi benyttet oss av deltagende observasjon, individuelle intervjuer og gruppeintervju. I tillegg til at gruppeintervju i mange tilfeller oppfattes som tidsbesparende, fører det med seg en ny dimensjon ved datainnsamlingen. Ved å føre sammen flere personer rundt et felles tema, kan spørsmålene føre til diskusjon og videre refleksjon blant deltakerne. I et utviklingsarbeid kan dette være første skrittet mot et videre arbeid internt i virksomheten. Totalt har vi gjennomført 47 intervjuer i løpet av perioden, fra mars 2016 til januar 2018.

Vi har også samlet inn **kvantitative data** for evalueringen av TK-utvikling gjennom en spørreundersøkelse til alle medarbeidere og ledere i TK Region øst og region vest som har fungert

som en kontrollgruppe. Spørreundersøkelsen benyttet et pre-post design som gjør det mulig å evaluere effekter av TK-utvikling. Undersøkelsen ble sendt ut til alle medarbeidere og ledere i TK Region øst ved oppstart (t0) og avslutning (t1) av TK-utvikling. I tillegg ble TK i Region vest valgt ut som kontrollgruppe som fikk de samme spørsmålene ved to målepunkter. Dette ble gjort for å gi oss muligheten til å undersøke om en eventuell utvikling i TK Region øst kan tilskrives TK-utvikling eller ikke. I tabell 3 finner vi en oversikt over tidspunkt og svarprosent for spørreundersøkelsen ved de to målepunktene.

Tabell 3 Oversikt over antall svar og svarprosent for Region Øst og kontrollgruppen på de to målepunktene t0 og t1

Målgruppe	Tidspunkt	t0		t1	
		Svarprosent	Tidspunkt	Svarprosent	Tidspunkt
TK Region øst	Juni/juli 2016	64 % (308 av 497)	Januar 2018	64 % (308 av 480)	
Kontrollgruppe (TK region vest)	Mars 2016	70 % (209 av 297)	Januar 2018	69 % (192 av 278)	

Selv om svarprosenten er tilfredsstillende for begge gruppene på begge målingen, må vi imidlertid være klar over at de som ikke besvarte undersøkelsen potensielt vil kunne representere en skjevhet. Det vil si at det kan være grupper av respondenter som ikke er representert i like stor grad og som ville kunne påvirket resultatene om de hadde besvart spørreskjemaet. Vi har ingen indikasjoner på at det foreligger en systematisk skjevhet, altså en forskjell mellom de som svarer og de som ikke svarer når det gjelder de forhold vi er ute etter i denne undersøkelsen, men dette representerer en potensiell feilkilde.

Vi må også være klar over at vi har relativt små utvalg og at det fører med seg en del begrensninger. Den viktigste begrensningen er at variasjoner i enkelt svar kan gi store utslag på det totale resultatet. Det er også vanskeligere å oppnå statistisk signifikans i mindre utvalg, altså godtgjøring av at resultatene ikke skyldes tilfeldigheter. Vi bruker statistiske tester som kalles uavhengige t-tester for å måle statistisk signifikans. Dette er en metode som tester om det er signifikante forskjeller i gjennomsnittet mellom grupper. Vi har brukt et signifikansnivå på .05 i våre analyser. Signifikansnivå angir sannsynligheten for at resultatet ikke har fremkommet ved tilfeldigheter. Et signifikansnivå på .05 vil da si at det er 95 prosent sannsynlighet for at de oppnådde signifikante resultatene ikke skyldes tilfeldigheter. Der hvor det er signifikante forskjeller som vi anser som interessante, er dette kommentert. Det er imidlertid viktig å ha i tankene de begrensningene som mindre utvalg representerer.

2. Sammendrag av funn, vurderinger og våre innspill

I evalueringen av TK-utvikling har vi skilt mellom resultatmål og effektmål når det gjelder målsettinger for hva TK-utvikling skal bidra til. Resultatmålene forteller oss hva som skal være oppnådd når prosjektet er ferdig og er knyttet til prosjektets leveranser, mens effektmål er den ønskede gevinsten som skal komme ut av prosjektet og skal peke tilbake på de behov eller problemer som er bakgrunnen for prosjektet.

Hovedmålet for TK-utvikling er som kjent å utvikle lederskap og medarbeiderskap i virksomheten gjennom økt partssamarbeid. I designet for dette prosjektet har en lagt til grunn prinsippene for aksjonslæring, som er deltakelse, involvering, utforskning og refleksjon rundt egen praksis. Dette har vært organisert gjennom arbeid i tverrfaglige grupper, ledelsesutvikling og pilotprosjekter ute i avdelingene. I tillegg var arbeid i ledermøter og følgeforskning fra NTNU/SINTEF et element gjennom hele prosjektet. Dessuten var det planlagt at eksisterende arenaer som ledermøter på ulike nivåer i TK skulle fungere som en delings- og drøftingsarena. Spesielt var det tenkt at ledermøtene kunne brukes for at leder uten egen pilot kunne få tilgang til erfaringer og resultater fra de som hadde piloter. Tidsplanen for dette har i all hovedsak blitt fulgt, og siste planlagte aktivitet i prosjektet ble gjennomført i januar 2018.

Vi skal starte med å gi en oversikt over hva som er oppnådd gjennom prosjektet av resultatmål, og vi begynner med de **tverrfaglige gruppene**. Deltakerne i tverrfaglige grupper beskriver at arbeidet var uvant, men positivt med tanke på læring og utvikling av egen kompetanse. I lys av en arbeidskontekst som er relativt regelstyrt, ble fokus på prosess og læring tatt godt imot og vekket flere steder nysgjerrighet fra både deltakere, ledere og andre medarbeidere. Det var derimot stor variasjon mellom pilotene på hvorvidt de klarte å bygge tydelig videre på funnene fra tverrfaglige grupper, og mange deltakere uttrykte at de ikke så igjen funnene sine i arbeidet med lokale utviklingsprosjekter i pilotene, men at i de pilotene som fungerte best var overgangen vellykket. Alt i alt blir de tverrfaglige gruppene vurdert som positivt for læring, spesielt for deltakerne. Vi anbefaler å holde tettere oppsyn rundt overgangen mellom funn fra tverrfaglig gruppe til arbeidet med lokale utviklingsprosjekter, men sett i lys av konteksten har dette fungert rimelig bra.

Vi går så over til å gi en oversikt over hva som er oppnådd gjennom **ledelsesutviklingen** i TK-utvikling. Den kvantitative undersøkelsen av ledelsesutviklingen viser at hele 89 % av lederne og tillitsvalgte som deltok i ledelsesutviklingen sier seg fornøyd eller svært fornøyd med samlingene. Dette må sies å være en god tilbakemelding, og alle er like fornøyde uavhengig om de har pilot eller ikke. I intervjuene med deltakerne, samt observasjonsdata, er det særlig to elementer som trekkes frem som spesielt positivt, nemlig muligheten for å møtes og diskutere sammen med ledere fra andre ledergrupper, samt arbeidet med hjemmeleksen i egen ledergruppe. Dette siste bidro til å skape engasjement og motivasjon til å jobbe med egne arbeidsplaner. Den positive tilbakemeldingen på ledelsesutviklingen kan komme av at man underveis har lagt vekt på å reflektere over ledelsespraksisen, der det også har vært lagt til rette for at man har diskutert ledelse utover krav og forventninger til det å være leder.

Lederne som deltok på **ledermøtene** rapporterte at agenda og fokus på ledermøtene har endret seg i retning av mer fokus på utvikling og diskusjon av egen organisasjon og lederrolle, men at det tok noe tid før forståelsen for hva TK-utvikling handlet om var på plass. Engasjementet for ledelsesutviklingen var til slutt stort.

I læreplanen for TK-utvikling heter det at **pilotene** er utvalgte faggrupper som skal identifisere, definere og gjennomføre et lokalt utviklingsprosjekt i sin faggruppe. Det er til sammen sju piloter, og det lokale utviklingsarbeidet skulle bygge videre på de dilemmaene og den beste praksisen som arbeidet i de tverrfaglige gruppene har synliggjort. Pilotene har klart å gjennomføre sine fire samlinger og følge opp prosessen med utforming, planlegging, gjennomføring og evaluering av utviklingstiltak. I lys av en relativt regelstyrt kontekst var den medvirkningsbaserte og utviklingsorienterte prosessen uvant og givende. Mange av lederne forteller at de har flere medarbeidere å spille på i utvikling av løsninger og gjennomføringer, noe som gir rom for å delegerer mer og bedre muligheter for mer utviklingsarbeid. Videre var det betydelig variasjon i engasjement og opplevd mulighet for gjennomføring av arbeidet i pilotene blant både ledere og medarbeidere. I denne konteksten var det uvant med involvering og for flere vanskelig å finne felles tid til å jobbe kollektivt med tiltak. Alle lederne hadde god hjelp av prosessveilederne for å forstå og lage en god prosess, spesielt i startfasen. Kjennetegnene for pilotene som har lyktes aller best er: 1) god kobling til funn fra tverrfaglig gruppe, 2) tiltak på et konkret nivå som har skapt engasjement og eierskap og 3) tett samarbeid med medarbeidere, ofte lokale tillitsvalgte, med særlig engasjement. Vi understreker derimot at de tre kjennetegnene er en fordel, men ikke absolutt nødvendig, for å gjennomføre en god lærerik prosess i pilotene.

Generelt sett er gjennomføring av de fire elementene sett på som vellykket, og vi anbefaler en videreføring av alle fire. Videre observerer vi at de pilotene som har lyktes best, også er de som har lyktes best med å samle innspillene og erfaringene fra alle de tre andre elementene. Dette er en sterk indikasjon på at designet og grunntanken bak hele TK utvikling er solid. I en eventuell videreføring er det likevel noen mindre ting som kan gjøres bedre. Først og fremst handler dette om mer konkret forståelse for formålet med elementene tidligere i prosessen. Ettersom en nå har gjennomført ledelsesutvikling og har erfaringer med tverrfaglige grupper, ledermøter og piloter, skal en ha bedre forutsetninger for dette nå.

Vi skal så gå over til å oppsummere hvilke effekter som kan knyttes til TK-utvikling så langt. Vi har brukt resultatene fra surveyen, intervjuene og observasjonene til å vurdere effekter av TK-utvikling **medarbeiderskap, lederskap og partssamarbeid**. Det er igjen viktig å minne om at forventede effekter av organisasjonsutviklingstiltak kan ta tid og at parallelle endringsprosesser i TK organisasjonen kan påvirke mulige effekter av TK-utvikling.

De kvantitative dataene kan ikke dokumentere noen stor og entydig utvikling av **medarbeiderskapet** på TK Region øst som følge av TK-utvikling. Det er ingen store forskjeller mellom hvordan medarbeiderne i Region øst og kontrollgruppen vurderer medarbeiderskapet og det er ingen store forskjeller mellom enhetene som var pilot og de som ikke var pilot. Det er derimot en tendens til at pilotarbeidet har ført til mer samarbeid på tvers enn tilfellet er for enheter uten pilot. De kvalitative dataene gir mer detaljert innsikt i hvordan medarbeiderne vurderer effekten, og i intervjuene med medarbeiderne går det frem at deltakerne opplever at TK-utvikling har bidratt til økt involvering av medarbeiderne gjennom arbeidet i pilotene, som igjen har ført til økt engasjement og ansvarsfølelse hos medarbeidere. Dette er tegn på økt medarbeiderskap, men siden denne effekten ikke gjelder for så stor andel av medarbeidere på TK gir det seg ikke utslag i tallene. Vi ser også at arbeidet i de tverrfaglige gruppene har vært en viktig forutsetning for god jobbing i de pilotene som selv synes de har lyktes godt i sitt arbeid. Konklusjonen er at medarbeiderskap ikke har utviklet seg på hele TK som følge av TK-utvikling på nåværende tidspunkt, men at det er gjort

forsøk med bredere involveringsprosesser. Dette har igjen skapt økt engasjement og ansvarstaking i enkelte enheter og hos medarbeidere som følge av tverrfaglige grupper og pilotarbeidet.

I likhet med medarbeiderskap, vider de kvantitative resultatene ingen tydelig forbedring av **lederskapet** i TK, men dette forklarer vi først og fremst med gode vurderinger av dette ved det første målepunktet. Fra intervjuene kommer det frem at lederne samarbeider mer på tvers enn før. Lederne, og da spesielt ledere med pilot, har blitt mer positive til å involvere og bruke medarbeidere og lokale tillitsvalgte mer aktivt. Pilotlederne, som samtidig gjennomgikk en omorganisering, sier at arbeidet med piloten var positivt for å føre de fusjonerte miljøene mer sammen. Basert spesielt på tilbakemeldinger fra medarbeidere uten pilot, virker det som om informasjonen om mål, resultater og aktiviteter i TK-utvikling ikke har nådd ut til alle medarbeidere.

Samarbeid mellom partene i arbeidslivet er et kjernepunkt i den norske modellen. Begge parter har rettigheter og plikter, og samarbeidet bygger på partenes felles ansvar for et rettferdig og produktivt arbeidsliv. Det er dette som kalles **partssamarbeid**. Alt i alt har de tillitsvalgte og partssamarbeidet med ledelsen fått en meget god utvikling gjennom TK-utvikling. Denne effekten kommer i stor grad av at partssamarbeidet i seg selv har fått en type oppmerksomhet ettersom samarbeidsrelasjonen mellom ledelsen og de tillitsvalgte har stått i sentrum. Videre opplever de tillitsvalgte at de har fått langt mer anerkjennelse enn det de hadde tidligere, at de som tillitsvalgte både har vokst og utviklet seg i rollen, samt at de har fått økt bevissthet rundt rollen som tillitsvalgt. Videre har TK-utvikling lagt til rette for flerpartssamarbeid (Ravn & Øyum, 2018) som på sikt kan komme TK til gode i det de står ovenfor store utfordringer som må løses gjennom økt grad av flerfaglighet og fleksible løsninger.

Erfaringene med prosjektet TK-utvikling er i all hovedsak positive basert på det vi blir fortalt av våre informanter. Selv om vi i liten grad klarer å tallfeste effekten som målbare endringer i forhold til de overordnede målene om bedre lederskap, medarbeiderskap og virksomhetsutvikling, mener vi likevel at tendensen er oppløftende. Vi opplever at tiden mellom aktivitetene og måling av eventuelle effekter er for kort til at det gir seg utslag på dette tidspunktet. Når vi likevel er positive skyldes det i hovedsak relativt entydige positive tilbakemeldinger på de fleste aktivitetene. I denne sammenhengen ønsker vi å legge vekt på at det har skjedd faktiske endringer i organisasjonen med særlig vekt på tydeligere mål fra TK-direktøren knyttet til utvikling, noe mindre fokus på produksjon til fordel for fokus på ledelse og utvikling i ledermøtene på flere nivåer, tillitsvalgsrollen blir opplevd som viktigere og med mer innhold både for ledere og organisasjonene, og arbeidet med pilotene har i hovedsak blitt opplevd som positivt og engasjert flere medarbeidere enn tidligere. Oppsummert er prosjektet et positivt utviklingstiltak for ledere og tillitsvalgte, spesielt i pilotene. Derimot er kunnskapen om prosjektet relativt fraværende for den gjengse medarbeider, noe som blir det viktigste aspektet å ta med seg i videreføringen av elementene fra dette prosjektet. Vi anbefaler derfor at det gjennomføres lokale utviklingsprosjekter i alle enheter som ikke har hatt pilot til nå, om enn ikke samtidig. Ledere og tillitsvalgte i enheter som har gjennomført pilot bør brukes som veiledere og rådgivere i dette arbeidet.

NTNU/SINTEF vurderer prosjektet TK-utvikling som et vellykket organisasjonsutviklingstiltak hvor designet har bidratt til økt partssamarbeid, lederskap og medarbeiderskap i deler av organisasjonen, som igjen gir grunnlag for et betydelig løft for hele TK. Forutsetningene for å lykkes i det videre arbeidet er å fortsette med å holde fokus på utviklingsarbeid i det daglige, støttet opp både strukturer, dialoger og i daglig arbeidspraksis.

3. TK-utvikling – organisering, innhold og metodisk tilnærming

Hovedmålet for TK-utvikling er som kjent å utvikle lederskap og medarbeiderskap i virksomheten gjennom økt partssamarbeid. Prosjektet kan sees på som en del av et mer omfattende arbeid i Statens vegvesen, Region øst, for å skape flere læringsarenaer for deling og utvikling av kompetanse. Felles for disse initiativene er at læring og kunnskapsutvikling foregår gjennom det daglige arbeidet i et sosialt fellesskap. Dette betyr at ulike personer sitter med ulike kompetanse og erfaring, som må deles for å gi en mer helhetlig forståelse for hvordan virksomheten fungerer. Det betyr at en må utvikle ulike elementer og aktiviteter for ulike grupper av medarbeidere.

I designet for dette prosjektet har en lagt til grunn prinsippene for aksjonslæring, som er deltakelse, involvering, utforskning og refleksjon rundt egen praksis. Dette innebærer også en forpliktelse til å nyttiggjøre seg av de samlede erfaringene en har, og et ansvar for å både gjennomføre prosesser og få til resultater i form av nye erfaringer. Slike erfaringer har lettere for å utvikles i en kollektiv prosess hvor en felles planlegger, utformer, tester og evaluerer nye tiltak for å bedre arbeidshverdagen.

3.1 Organisering av TK-utvikling

TK-utvikling har vært et felles etatsprosjekt som har vært forankret hos Statens vegvesen, Region øst med Regionvegvesjef Per Morten Lund som Prosjekteier. Det har vært nedsatt en styringsgruppe med ansvar for oppfølging økonomi, fremdrift og kvalitet, samt ansvar for forankring til de ulike enheten som har vært involvert. Opprinnelig besto styringsgruppen av:

- Kjetil Wigdel, TK-direktør Region øst
- Elisabet Roland, daværende HR-sjef Region øst, senere erstattet av Fred Anton Mykland, HRA-direktør Region øst
- Jon Lykke, leder Virksomhetsutvikling, Vegdirektoratet
- Alf Edvard Masternes, hovedtillitsvalgt for FLT
- Siw Tyldum, hovedtillitsvalgt for NITO

Prosjektgruppen:

Det daglige og operasjonelle arbeidet har vært ledet og utført av prosjektgruppen. Antall medlemmer i denne gruppen har variert gjennom prosessen og har i hovedsak endret seg (kompetanse/volum) i takt med behov i prosjektgjennomføringen, i tillegg til at personer har fått nye stillinger både innenfor og utenfor etaten i løpet av prosjekts levetid.

- Prosjektleder Lill Karin Lehre (HR, RØ)
- Pia Vangen (HR, RØ)
- Anne Marie Lossius (HRU, Vegdirektoratet)
- Bente Getz Larsen (HR, RØ)
- Merete Ulvund (Kommunikasjon, RØ)
- Bodil Grytten / Gunnar Roger Sandvik (TK, RØ)
- Turid Ottersen (Leder, TK, RØ)
- Henning Botner / Knut Gjerdalen (Tillitsvalgt, TK, RØ)

Leder for denne gruppen og prosjektleder for TK-utvikling har vært Lill Karin Lehre, som sammen med Pia Vangen og Anne Marie Lossius har utarbeidet Læreplanen for TK-utvikling. I tillegg til

disse har prosjektgruppen bestått av en tillitsvalgt, en leder, en HR-rådgiver, en fra kommunikasjon og en fra staben på TK. Noe senere i prosjektet kom Gunnar Roger Sandvik inn for å forsterke koblingen mellom linje og prosjekt.

Med utgangspunkt i prosjektgruppen har det vært flere ulike arbeidsgrupper med forskjellige oppgaver knyttet til ulike elementer i prosjektet. Disse har naturlig nok hatt varierende aktivitet avhengig av statusen for de forskjellige elementene de har vært knyttet til.

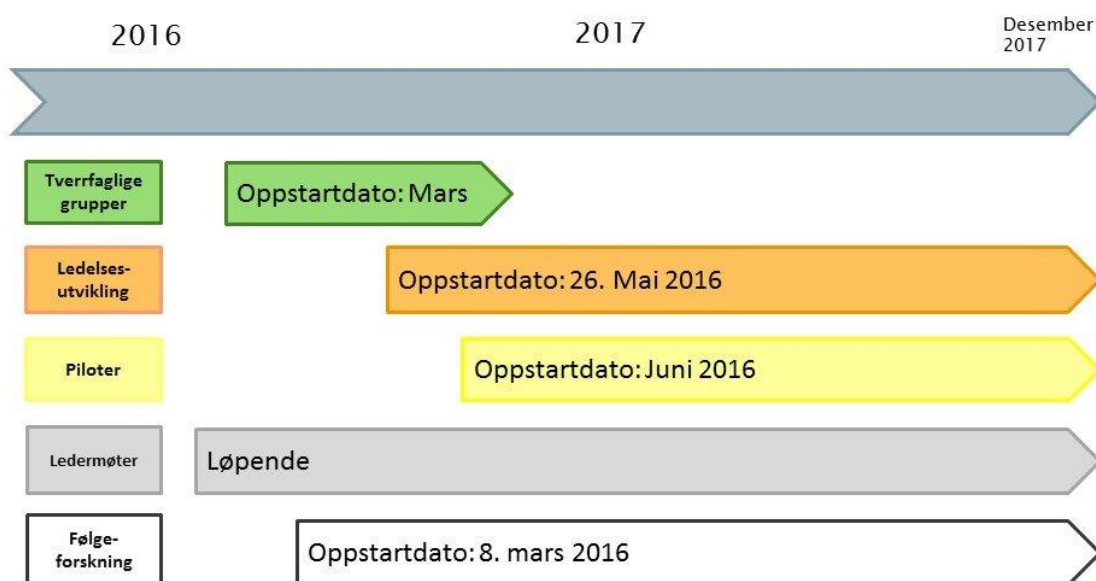
Prosessveiledere HR:

For å støtte opp under arbeidet til medarbeiderne i TK har det vært involvert en rekke prosessveiledere. De fleste har kommet fra HR-avdelingen i Svv Region øst, men det har også vært prosessveiledere fra Svv, Region Nord, Svv, Region Vest og fra HRU, Vegdirektoratet. Prosessveilederne har vært involvert i de tre innholdselementene: Tverrfaglig gruppe, Ledelsesutvikling og Pilotene. Oppgaven har i hovedsak gått ut på å lede og fasilitere arbeidet i de tverrfaglige gruppene, fasilitere diskusjoner og arbeid med gruppeoppgaver under samlinger i ledelsesutviklingen, og å gi veiledning og coaching til medarbeidere og ledere i pilotene.

3.2 Innholdselementer i TK-utvikling

Som allerede påpekt har prosjektet TK-utvikling et mål om å bidra til virksomhetsutvikling i hele avdelingen på 480 personer. Det var derfor designet ulike elementer for å nå ut til ulike grupper medarbeidere. I tillegg til arbeidet i de tverrfaglige gruppene, ledelsesutviklingen og pilotene, var arbeid i ledermøtene og følgeforskningen fra NTNU/SINTEF elementer gjennom hele prosjektet. Dessuten var det planlagt at eksisterende arenaer som ledermøter på ulike nivået i TK skulle fungere som en delings- og drøftingsarena. Spesielt var det tenkt at ledermøtene kunne brukes for at leder uten egen pilot kunne få tilgang til erfaringer og resultater fra de som hadde piloter (Læreplanen, s. 26). Figur 2 nedenfor viser den opprinnelige tidsplanen. Tidsplanen har i all hovedsak blitt fulgt og siste planlagte aktivitet i prosjektet ble gjennomført i januar 2018.

Figur 2 Tidsplan for aktivitetene i TK-utvikling (Læreplanen, s. 13)



For å illustrere sammenhengen mellom målene om virksomhetsutvikling og økt medarbeiderskap og lederskap gjennom styrket partssamarbeid har prosjektgruppa laget følgende modell (Læreplanen, s. 29). Her ser vi at medarbeiderskap skal utvikles først og fremst gjennom tverrfaglige grupper og pilotene, lederskap skal utvikles for ledere og tillitsvalgte gjennom ledelsesutviklingen, og det gjøres en første erfaring med organisasjonsutvikling gjennom piloten og de lokale utviklingsprosjektene som de utvikler. Vi vil videre i rapporten beskrive disse tre aktivitetene i noe mer detalj.

Figur 3 Modell over sammenhengen mellom innholdselementene i TK-utvikling (Læreplanen, s. 29)



3.2.1 Tverrfaglige grupper

Hensikt og mål

Tverrfaglige grupper var den første aktiviteten i TK-utvikling og dette arbeidet ble gjennomført mellom mars og juni 2016. De tverrfaglige gruppene var satt sammen av medarbeidere i Trafikant- og Kjøretøyavdelingen fra ulike faggrupper. Målet med arbeidet i disse gruppene var at de skulle «grave etter gull» i form av gode praksiser i egen organisasjon. Målene var videre å øke forståelsen for helhet og sammenheng i TK, styrke samarbeidsmuskelen, få kjennskap til andres arbeidsprosesser og bygge bredere nettverk i egen organisasjon. I følge læringsplanen innebærer dette også læringsmulighet for den enkelte medarbeider, som beskrevet tidligere (se kapittel 1.1.3.).

Organisering

Denne aktiviteten i prosjektet engasjerte 40 medarbeidere som arbeidet sammen i 8 tverrfaglige arbeidsgrupper på mellom 6 og 8 personer. Medarbeiderne kom fra faggruppene med piloter, i tillegg til medarbeidere fra fagseksjonen, tilsynsseksjonen og utekontrollen.

Handlinger – hva ble gjort

Medarbeiderne dannet par som sammen skulle besøke 20 ulike lokasjoner i TK for å utforske hvordan kollegaer fra andre faggrupper jobbet med TK sitt samfunnsoppdrag og felles temaer som service, omdømme, myndighetsutøvelse, trafikkikkerhet og brukerkontakt. Deltakernes intervjuer med andre medarbeidere dannet grunnlaget for en felles utforskning og diskusjon i gruppene som

skulle munne ut i en rapport, basert på en rapportmal laget av prosjektgruppen. De tverrfaglige gruppene hadde til sammen tre heldagssamlinger, og prosessveiledere bisto i prosessen.

Basert på intervjuene og påfølgende diskusjoner utviklet de tverrfaglige gruppene presentasjoner av sine funn, som både ble presentert på samlinger i ledelsesutviklingen og pilotene. Prosjektgruppa utarbeidet en oppsummerende rapport av funnene i de ulike skriftlige rapportene som et oppspill til det videre arbeidet i ledelsesutviklingen, diskusjoner i ledermøter, følgeforskningen, men først og fremst som et solid grunnlag for arbeidet med de lokale utviklingsprosjektene i pilotene. I tillegg var tanken at deltakerne fra tverrfaglig gruppe også kunne være viktige støttespillere for arbeidet med pilotene.

3.2.2 Ledelsesutviklingen

Hensikt og mål

Hovedmålet med dette elementet var å styrke lederskap for brede medvirkningsprosesser i utviklingsarbeid. I tråd med aksjonslæring er fokuset ikke på den individuelle lederen, men på utvikling av ledelsesfellesskapet, inkludert tillitsvalgte. Ved å lære og utforske nye organisasjonsbegreper skal en bli bedre i stand til å forstå mer av egen organisasjon, og dette skal gi et faglig grunnlag for dialog mellom ledere og tillitsvalgte. Da kan en ta i bruk et felles språk for å utforske muligheter og utfordringer med økt partssamarbeid.

Organisering

Ledelsesutviklingen har bestått av alle ledere i TK, et utvalg av tillitsvalgte, de som arbeider i TK-stab i tillegg til prosessveiledere og prosjektgruppa til TK utvikling. Prosessveilederne spilte en viktig rolle, spesielt på de første samlingene, som tilrettelegger for gode prosesser rundt gruppearbeidene. Både ved å forklare hensikt og formål med oppgaven, holde gruppen på sporet å passe på tilstrekkelig fremdrift for å bli ferdig med oppgavene før samling i plenum.

Under har vi tatt med et eksempel fra tidsplanen for en av samlingene for å illustrere hvordan disse samlingene har vært organisert. Før hver samling arbeidet de ulike ledergruppene og de tillitsvalgte med hjemmeoppgaver som forberedelse til samlingen. Alle leverte presentasjon med svar på oppgavene og prosjektgruppa valgt ut hvem som skulle få lov til å presentere. På hver samling var det to arbeidsøkter med gruppearbeid, hvor den første var blandet gruppe for å bli kjent med andre ledere og tillitsvalgte og få tilgang til noen av deres kunnskaper og erfaringer. Samlingene ble alltid avsluttet i egne ledergrupper for å forberede seg på å vende tilbake til hverdagen med ny kunnskap.

Handlinger – hva ble gjort

Tema for samlingene baserte seg på et planlagt pedagogisk løp der prosjektgruppa i samarbeid med NTNU på forhånd hadde valgt ut noen tema som ville gi et godt grunnlag for å diskutere mulighetene og utfordringene i partssamarbeidet på virksomhetsnivå. Disse temaene ble samtidig forsøkt tilpasset behovene til deltakerne underveis. Det var i tillegg et poeng at deltakerne skulle bli introdusert til begreper innenfor organisasjonslitteraturen og med det utvikle et felles språk for å kunne diskutere sin egen arbeidssituasjon. Samlingene ble organisert rundt perspektivene i fagboka: ”Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse”, av Lee B. Bolman og Terrence E. Deal fra 2014. I denne boka har forfatterne utviklet fire ulike perspektiv eller forståelsesrammer for å tolke hendelser og resultat i virksomheter. Disse forståelsesrammene er:

- Den strukturelle rammen: Organisasjonsstruktur
- Human Resource rammen: Mennesket i organisasjonen
- Den politiske rammen: Makt, konflikter og koalisjoner
- Den symbolske rammen: Organisasjonskultur

Tabell 4 Eksempel på innhold og tidsplan for samling i ledelsesutviklingen

Agenda for ledelsessamling 5. august 2017	
Tidspunkt	Hva
9.15 – 09.50	Velkommen <ul style="list-style-type: none"> • Dagens agenda - mål for dagen • Kort status TK-utvikling – hva har skjedd siden sist • Utviklingarbeidet i Pilotene • Prosesser i TKLM
09.50-10.50	Faglig tema: Bolman & Deal – Kulturperspektivet («Det symbolske perspektivet») v/NTNU
10.50	PAUSE
11.05	Presentasjon fra områdene – Hjemmeleksen fra forrige samling:
11.50– 12.00	Intro til arbeidsøkt 1 (blanda grupper)
12.00– 12.45	LUNSJ
12.45	Arbeidsøkt 1 - GRUPPEARBEID (blanda grupper)
13.40	Oppsummering i plenum
14.00 – 14.20	Kaffepause + noe til kaffen
14.20- 14.50	Presentasjon faglig tema: Hvorfor ha fokus på en læringskultur?
14.50 - 14.55	Intro til arbeidsøkt 2 (egne ledergrupper)
14.55 – 15.10	PAUSE
15.10 – 15.55	Arbeidsøkt 2 - Gruppearbeid (egne ledergrupper)
15.55 – 16.15	Kort oppsummering i plenum
16.15- 16.30	Oppsummering av dagen

Å kunne benytte seg av ulike perspektiv er en styrke fordi det gjør deltakerne i stand til å utnytte mangfoldet i virksomheten, gjør de i stand til å forstå andres virkelighet på en konstruktiv måte, samt at de blir utfordret på å betrakte ulike ståsted som kompletterende og ikke nødvendigvis konflikterende, med eget ståsted.

Valg av denne fagboken ble gjort av flere årsaker. For det første var det viktig å samle deltakerne rundt noen felles begrep som skulle utgjøre rammeverket på samlingen. For det andre var det en ambisjon at deltakerne skulle tilegne seg ny kunnskap rundt virksomhetsutvikling og ledelse. Det var et poeng at denne nye kunnskapen skulle utvikles i fellesskap mellom virksomhetens ledelse og de tillitsvalgte. Læreboka og diskusjonene som oppsto underveis ga deltakerne nye begrep og forståelsesrammer som bedriftens parter utviklet og tok i bruk i fellesskap. Andre lærebøker ble vurdert, men Bolman og Deals bok ble til slutt valgt fordi det er en ryddig fagbok hvor forfatterne har tatt i bruk mange eksempler. Boka benyttes som fagbok i ledelsesundervisning rundt om på høyskoler og universitet, den er lettlest og er tilgjengelig på norsk, og den er vel uttestet som

lærebok i andre partssammensatte prosjekt (Øyum, Finnestrand, Johnsen, Lund, Nilssen og Ravn 2010). Figur 4 viser er en mer konkret og detaljert oversikt over samlingene.

Figur 4 Oversikt over samlingene i ledelsesutviklingen (Læreplanen, s. 24)



De faglige temaene på de ulike samlingene utover Bolman & Deal har vært:

1. Medvirkningsbasert utviklingsarbeid, samskapt læringsprosess, partssamarbeid og gode mål og planer
2. Forventninger til ledere og tillitsvalgte, møter, struktur og gjennomføring, presentasjon fra spørreundersøkelse til medarbeidere i TK, hvordan skal de brukes og kommuniseres.
3. Ledelse av endringsprosesser og utviklingsarbeid i Pilotene.
4. Forventninger til de ulike rollene i partssamarbeidet.
5. Hvorfor jobbe systematisk med læring og utvikling?
6. Hva er poenget med evaluering, evaluering i praksis og linjer fra TK Utvikling i styringsdokumentene

3.2.3 Ledermøtene

Hensikt og mål

Ledermøtene var en sentral del av arbeidet med å styrke samhandlingen på tvers i organisasjonen og øke forståelsen for helhet og sammenheng i arbeidsprosessene i TK. Ledermøtene på ulike nivåer i organisasjonen var tenkt å være viktige arenaer for spredning og deling av erfaringer og lærdom fra arbeidet med prosjektet. Målet var å øke muligheten for at erfaringer og resultater fra TK utvikling skulle kunne påvirke praksis, samt gi ledere uten pilot et grunnlag for å ta med noe konkret tilbake til egen enhet.

Møtene var også tenkt som treningsarenaer for arbeidsmetodene som blir presentert i ledelsesamlingene. Det er et mål å bruke eksisterende møteplasser for å få en effektiv ressursbruk med utviklingsarbeid uten særlig økt tidsbruk. Den lange tidshorisonten for dette elementet styrker sannsynligheten for varige effekter i forhold til lærings- og ledelsesutvikling.

Organisering

Seksjonslederne (nivå 3) møter avdelingsdirektøren månedlig til dagsmøter, og inntil fire møter over 2 dager i året. Hver seksjonsleder har lokale ledermøter med sine fagledere med tilsvarende frekvens. I tillegg ble utvalgte tillitsvalgte invitert med på flere av disse møtene.

Handlinger – hva ble gjort

Det var tenkt at de etablerte ledermøtene var godt egnet som læringsarena for utviklingsarbeid. Her arbeidet en med å svare på hjemmeoppgavene mellom ledelsessamlingene, samt diskutere funnene fra tverrfaglige grupper, erfaringene med egne eller andres piloter og/eller utviklingsarbeid fra andre ledergrupper. For å få tid nok til å diskutere utviklingsarbeid, måtte en prioritere ned og revurdere andre faste saker i sakslisten for møtene.

3.2.4 Pilotene

Hensikt og mål

Arbeidet i pilotene har vært et helt sentralt element i TK-utvikling. Læreplanen beskriver at det var tenkt at den enkelt faggruppe skulle fungere som en arena for å teste ut erfaringer med å jobbe lokalt med utviklingsoppgaver i tråd med prinsippene for aksjonslæring. Dette innebærer at fellesskapet arbeider frem utfordringer og løsninger på disse. En slik økt medvirkning gir økt eierskap som forhåpentligvis leder frem til større mestringsfølelse og trivsel. En får også erfaringer med å bruke egen arbeidsplass som læringsarena. Hovedmålet var å få testet ut denne måten å jobbe på i mindre skala, for å så dele erfaringer med dette arbeidet i etablerte arenaer i TK slik som møter i ledergruppene, som beskrevet i avsnittet foran. Nesten alle seksjoner i TK hadde en eller flere piloter.

Organisering

Opprinnelig ble åtte faggrupper i TK valgt ut som piloter som skulle identifisere, planlegge, gjennomføre og evaluere et lokalt utviklingsprosjekt. Blant annet på grunn av senere omorganiseringsprosesser, ble det til slutt 7 faggrupper som gjennomførte alle fire samlinger. Hver pilot ble knyttet sammen med et veilederteam, som opprinnelig var på tre personer og hadde ansvar for to piloter. Prosessveilederne hadde både ansvar for å yte lederstøtte for leder som skulle planlegge samlingene, og hadde som regel en tydelig rolle på disse samlingene. Deltakere i tverrfaglige grupper eller tillitsvalgte var ikke påtenkt noen særskilt rolle.

Handlinger – hva ble gjort

Faggruppene ble bedt om å ta utgangspunkt i funnene fra rapportene fra de tverrfaglige gruppene, som har hatt fokus på å avdekke god praksis i hele organisasjonen, når de selv skulle utforske egen praksis og formulere problemstillingen for sitt lokale utviklingsarbeid. Etter å ha identifisert utviklingstema valgte en i fellesskap ut tiltak og metode for å svare på problemstillingen. Både formulering og ansvar for gjennomføring er viktige former for medvirkning, som skal gi større eierskap. Større eierskap skal igjen gjøre det lettere og mer effektivt å gjennomføre endringen en er enig om å teste ut. Ved å la medarbeidere få mer ansvar for denne prosessen håper en også at forholdet mellom ledere og medarbeidere blir styrket.

Til slutt ble det i piloten gjennomført en evaluering og utforskning av erfaringene med dette arbeidet. Dette ble formulert skriftlig slik at også andre deler av TK lettere kan få ta del i den kunnskapen som er opparbeidet i den enkelte pilot. I tabell 5 har vi en oversikt over ulike utviklingstema som de forskjellige faggruppene har jobbet med.

Tabell 5 Oversikt over utviklingstemaene i de ulike pilotene

Pilot	Utviklingstema
Merkantil	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon: <ul style="list-style-type: none"> ○ Internkommunikasjon, tverrfaglig hall/sensor ○ kundekommunikasjon med kollegaobservasjon
Merkantil	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikasjon og kompetanseutvikling <ul style="list-style-type: none"> ○ Interne/eksterne samarbeidspartnere (toll osv) • Hospitering – være med andre faggrupper internt og eksternt • Organisering av kundeflyt i fellesområdet
Merkantil	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetanseutvikling: <ul style="list-style-type: none"> ○ To-faglighet mellom kjøretøy og trafikant ○ Hva er det vi som gruppe trenger, hvordan formidler vi behov ○ Kompetanseutvikling på egen hånd, hvordan sette av tid/e-læring
Kjøretøy	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetanseutvikling: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan dele kompetanse – bruke/utvikle ressurspersoner • Hvordan få til gode utekontroller – kvalitet. <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse av hvilke brukere vi møter hvor, når – hvordan få til gode kontroller ut fra hvem vi møter
Merkantil	<ul style="list-style-type: none"> • Beredskapsplan ift vanskelige kunder • Mandagsmøtene – innhold, gjennomføring, hva slags saker, hvem skal melde inn saker? • Hospitering i egen fagenhet som start – grunnlag for tverrfaglighet • SAMU – hvordan få til gode samarbeidsmøter
Kjøretøy	<ul style="list-style-type: none"> • Mandagsmøtene – måten de avholdes på, hvordan få inn tema, hvordan få til gode diskusjoner. • Kompetanseheving – dele erfaringer med førerkort, saksbehandling sammen med juridisk HRA, hospitering (+/-) • Samarbeid mellom hallkontroll og utekontroll – russ
Trafikkstasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Møtestruktur – få til felles møter etter omorganiseringen (stasjonsmøter), inkludert utekontroll – sosialt/arbeidsmiljø/tverrfaglig utvikling • Hospitering – reell med faglig utbytte som deles i etterkant

3.3 Faglig og metodisk tilnærming

Konseptet er koblet opp mot aksjonslæring (se kapittel 3.3.3), så også prosjektgruppas arbeidsmetode da prosjektgruppa i samarbeid med forskerne hele tiden måtte evaluere og tilpasse prosessen ut fra status og behov som ble avdekket underveis. Med bakgrunn i dette har risikovurdering vært en løpende aktivitet gjennom hele prosjektperioden.

Designet la opp til et løpende samarbeid mellom prosjektgruppa og NTNU omkring innhold og utvikling av oppgaver underveis i ledelsesutviklingen. Prosjektleder og TK-direktør har hatt en løpende evaluering av prosessen for å sikre at prosjektet har hatt et aktuelt innhold i tråd med TKs behov, samt sikre TK-direktørens eierskap til prosjektets innhold. De gjennomførte risikovurderingene/evalueringene har også bidratt til at aktuelle temaer og problemstillinger har blitt

løftet opp til TK-direktørens ledergruppe for drøfting og avklaringer. Tabell 6 er en skjematisk oversikt over designvalg og forventet effekter, og Tabell 7 gir en oversikt over de risikovurderinger/evalueringer som er gjort underveis med påfølgende tiltak iverksatt av prosjektgruppa.

Tabell 6 Designvalg og forventede effekter

Designvalg	Effekter
Utarbeidelse av arbeidsmapper, skjemaer, hjelpedokumenter til de ulike prosessene i forbindelse med de ulike tiltakene/samlingene	Sikre at prosessene blir enhetlig og målretta. Hindre usikkerhet
Bevisst valg å bruke følgeforskere og ikke konsulenter	Videreutvikle kompetanse i HR og sikre at denne kompetansen blir igjen i organisasjonen og ikke forsvinner ut med konsulentene.
Utvidelse av tiltaket Ledelsesutvikling til å omfatte alle lederne og derigjennom at alle områder/seksjoner ble involvert.	Skape eierskap i Utvikle en felles plattform for hele ledelsesfunksjonen i TK for å oppnå ønsket effekt
Utvide antall piloter (fra 3 til 8)	Alle områder hadde en pilot hver. Sikre at alle lokale ledergrupper hadde egen pilot
Organisering av gruppearbeid på samlinger	<ul style="list-style-type: none"> • Blanda ledergrupper: Utvikle, dele, spre god praksis • Egen ledergruppe: Sikre overgang fra samling til hjemmearbeid.
Forslag: Gjennomføre oppsummerende samling for tverrfaglige grupper	<ul style="list-style-type: none"> • Synliggjøre og drøfte effekter av aktiviteten (jobben de gjorde innledningsvis i prosjektet) • Lukke prosessen på en god måte
Involvering av andre regioner og Vd for å sikre deling og læring	<ul style="list-style-type: none"> • Invitert inn prosessveiledere i prosessen fra Region nord, Region vest og Vegdirektoratet

Tabell 7 Risikovurderinger/evalueringer underveis og tiltak iverksatt av prosjektgruppa

Temaer	Risikovurderinger/evalueringer underveis	Tiltak iverksatt av prosjektgruppa
Systematisk informasjon om prosjektet for å sikre økt forståelse for prosjekt/prosess og resultat	Manglende informasjon skaper usikkerhet om prosjektets innhold, mål og prosess. Ytterligere informasjon ble utviklet underveis på bakgrunn av behov som oppsto.	Utarbeidet overordnet kommunikasjonsplan Utarbeidet diverse informasjonsmateriell <ul style="list-style-type: none"> • PP som ledere skulle presentere • Deltatt fysisk på ledermøter/områdesamlinger • Utarbeidet «spørsmål og svar» • Utarbeidet oversiktsdokument TK-utvikling. • Jevnlige artikler på Vegveven • Presentasjon av prosjektet på regionvegsjefens årlige ledersamling. • Presentasjon av prosjektet i AMU, HA-møter, TK-lederforum
Forankring <ul style="list-style-type: none"> • Tillitsvalgte • Ledelse 	Manglende forankring gjør prosjekt for løst koblet og svekker gjennomføringsevne og resultatoppgjør.	Gjennomført 2 samlinger for tillitsvalgte. En planlagt + en ekstra halvveis i prosjektet Gjennomført forberedende samlinger med alle ledere i forkant av oppstart. Prosjektledelsen har deltatt i flere ledermøter
Fra prosjekt til drift	Fokus på utvikling «dør ut» når prosjektet avsluttes.	Prosjektledelsen har deltatt i flere av direktørens ledermøter i løpet av 2017 for å sikre overgang fra prosjekt til linjeoppgave. Prosessene har resultert i at videreutvikling av TK nå er forankret i avdelingens strategiplan og arbeidsplaner.
Partssamarbeid i lokale utviklingsprosjekt	Manglende involvering og eierskap hos lokale tillitsvalgte i utviklingsarbeid.	Lokale tillitsvalgte ble invitert inn i to pilotsamlinger for å sikre lokalt partssamarbeid.
Framdrift i Pilotene	Krevende prosesser for en organisasjon som ikke er vant til denne type utviklingsarbeid. Vi observerte at det var behov for støtte i prosessen i form av verktøy og oppfølging.	Gjennomført egne samlinger for prosessveiledere og pilotledere + lokale tillitsvalgte. Ekstra samling midtveis i prosjektperioden for å sikre framdrift og måloppnåelse. Gjennomført egen samling for prosessveiledere for å sikre enhetlig gjennomføring og derigjennom sikre grunnlag for en systematisk evaluering av tiltaket.

3.3.1 Lederskap og medarbeiderskap

Hovedmålet for TK-utvikling har hele tiden vært å lykkes med virksomhetsutvikling ved å styrke lederskap og medarbeiderskap blant annet gjennom økt partssamarbeid. I Vegvesenboka (2013)

legges det vekt på at både lederskap og medarbeiderskap er viktig. Det er videre formulert hva som ligger hva forventninger til både ledere og medarbeidere (2013, s. 13):

Tabell 8 Forventninger til ledere og medarbeidere

Lederne og medarbeiderne har ansvar for å nå målene i egen enhet slik at Statens vegvesen kan nå sine overordnede mål.	
Lederne skal	<ul style="list-style-type: none"> • definere mål og retning for enheten • vise handlekraft og gjennomføringsevne • jobbe strategisk og systematisk ved rekruttering og utvikling av medarbeidere • utvikle seg selv som leder • stille krav, gi klare tilbakemeldinger og anerkjennelse på arbeid og adferd • vise en klar sammenheng mellom ord og handling • være en synlig og god rollemodell for sine medarbeidere
Medarbeidere bidrar til å skape gode resultater ved å	<ul style="list-style-type: none"> • sette seg godt inn i Statens vegvesens mål • være lojal mot beslutninger • ta ansvar for å utvikle egen kompetanse • utføre arbeidet med engasjement og god kvalitet • peke på forbedringspunkter og foreslå forbedringer
Ledere og medarbeidere bidrar til et godt omdømme og et effektivt samarbeid med eksterne brukere og samarbeidspartnere ved å	<ul style="list-style-type: none"> • gi god informasjon • vise respekt og imøtekommenhet • ta hensyn til tilbakemeldinger ved faglig utvikling • være bevisst på hvordan adferd og leveranser påvirker vårt omdømme
Ledere og medarbeidere bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø ved å:	<ul style="list-style-type: none"> • være rollemodeller for sine kollegaer • ta opp uheldige forhold på en hensynsfull måte • være inkluderende, vennlig og verdsette ulikheter

Den engelskspråklige ledelseslitteraturen opererer med begrepene “management” og “leadership” som begge blir oversatt til ledelse på norsk. Det er vanlig å beskrive forskjellen mellom de to som at “management” i første rekke handler om å skape stabilitet gjennom planlegging, organisering, kontrollering og problemløsning, mens “leadership” handler om å skape endringer ved å motivere medarbeidere gjennom en visjon (Kotter, 1990).

Det som derimot vektlegges i mindre grad i slike fremstillinger er at “leadership” har en tydelig faglig forankring innenfor det psykologiske fagfeltet, mens “management” brukes i flere fagfelter som teknologi, ingeniørfag, økonomi, sosiologi og andre samfunnsfag (med organisasjon og/eller institusjon som analysenivå). Konsekvensen av den tette forbindelsen mellom en individsentrert psykologisk tilnærming og “leadership” gir seg til uttrykk både gjennom metodebruk og analyseenhet/-nivå i forskningen. Ikke overraskende fremheves lederen som individ, som en er

interessert i å undersøke ulike egenskaper til, gjerne gjennom bruk av kvantitative spørreundersøkelser med tilhørende statistiske analyser. I dette individuelle perspektivet har forskningen nesten utelukkende handlet om lederen alene. I ledelsesforskningen har de tidligste retningene handlet om lederens personlighet, evner ferdigheter og preferanser (se for eksempel Northouse, 2018). Selv om medarbeidere har blitt trukket inn i ledelsesforskningen etter hvert, slik som i situasjonsbasert ledelse, ble de lenge oppfattet mer som en kontekstuell faktor som påvirker lederens rom for å utøve ledelse enn som en likestilt aktør. Heller ikke i transformasjonledelse, som legger vekt på at lederen skal være en rollemodell, formulere visjoner, utfordre medarbeidere til å tenke nytt og vise individuell omtanke for sine medarbeidere, er det slik at medarbeidere er noe annet enn målet for å utøve ledelse. Det er først med relasjonell ledelse at vi ser medarbeidere får en mer likestilt posisjon med lederen, og vi går fra å se ledelse utelukkende som et fenomen hvor et individ skal påvirke en gruppe, til at ledere og medarbeidere sammen former situasjoner der ledelse tilvirkes (Uhl-Bien, 2006).

Ser vi på beskrivelsen av ønskene for lederskap og medarbeiderskap i Statens vegvesen, slik de er formulert i tabellen over, kan det se ut som disse inneholder tydelige elementer av management i form av å stille krav, bestemme mål og retning og vise handlekraft. På den andre siden er det å gi anerkjennelse og være en god rollemodell kjennetegn på leadership. Basert på tabell 8 er det flere punkter som handler om kontroll og styring, enn utvikling og relasjoner til egne medarbeidere. Dette gir inntrykk av at organisasjonen legger mer vekt på management enn leadership. Det vil være vanskeligere, men ikke umulig, å oppmuntre til mer inkludering og medarbeiderskap i en organisasjon som er mer opptatt av kontroll enn utvikling. Uansett så er det viktigste spørsmålet hvilken praksis lederne faktisk har i møte med sine medarbeidere. Det er jo ikke sikkert at det er overensstemmelse mellom de formelt vedtatte målene for ledere og hva ledere faktisk gjør i hverdagen sin.

Med bakgrunn i aksjonsforskning og organisasjonsfaget er vårt faglige perspektiv tett knyttet opp til en forståelse av ledelse som mer et kollektivt enn individuelt fenomen. Dette gir seg utslag i at vi heller fokuserer på ledelsesutvikling, som sikter på organisasjonsutviklingstiltak, kontra lederutvikling som har mer fokus på å utvikle den individuelle lederen. (Se for eksempel Vie, 2012) for en nærmere beskrivelse av forskjellen mellom de to formene for utvikling.)

På samme måte som det innenfor ledelse finnes et individuelt og kollektivt perspektiv, finnes det også to vidt ulike forståelser av medarbeiderskap. I følge Tengblad (2003) har medarbeiderskap historisk sett blitt forstått enten som et effektiviseringstiltak eller som et nytt, mer helhetlig perspektiv på en mer omfattende og ansvarlig medarbeiderrolle.

I det første perspektivet finner vi, ifølge Kilhammar (2011), engelske begreper som empowerment og followership, utviklet innenfor psykologiområdet. Medarbeiderskap er derimot forankret i det skandinaviske arbeidslivet, og har som grunnleggende ide at alle i en virksomhet er medarbeidere, men noen medarbeidere har i tillegg et lederansvar (Tengblad, Hällstén og Ackermann og Velten, 2007). Vi kjenner igjen dette som typiske skandinaviske verdier om likestilling, likeverdighet, tillit, og ansvarlighet. Medarbeiderskap handler ikke bare om relasjonen mellom leder og medarbeidere, men også mellom medarbeiderne som kollegaer, og relasjonen mellom medarbeiderne og eksterne aktører slik som brukere (Hällstén og Tengblad, 2006). Medarbeiderskap handler dermed om

hvordan vi som medarbeidere forholder oss til arbeidsoppgavene, til arbeidskollegaene og til arbeidsgiveren. I følge Tengblad består medarbeiderskap av fire dimensjoner:

- **Åpenhet og tillit:** åpen kommunikasjon, respekt for hverandres meninger og konstruktiv konfliktløsning
- **Ansvarlighet og handlingsevne:** medarbeidere som tar ansvar og initiativ til å utvikle organisasjonen.
- **Fellesskap og samarbeid:** tilhørighet, jobbe på tvers av profesjon og rolle.
- **Engasjement og meningsfullhet:** meningsfulle og motiverende oppgaver

Hällsten og Tengblad (2006) gjør oppmerksom på at medarbeiderskap som begrep også har høstet kritikk fra blant annet fagforeninger. Utgangspunktet for deres bekymring er skepsisen til en utvikling i retning av et mer individualistisk arbeidsliv. Hvis medarbeiderskap forstås og sidestilles med økende grad av selvledelse, hvor den enkelt arbeidstaker skal klare mer på egen hånd, gir dette grunn til bekymring. Derimot peker Tengblad et al. (2007) på en annen forståelse av medarbeiderskap, som heller vektlegger bedre samspill mellom leder og medarbeidere. Det blir dermed denne forståelsen av medarbeiderskap vi legger til grunn for å finne et solid grunnlag for et styrket partssamarbeid, gjennom mer samarbeid mellom ledere og tillitsvalgte.

3.3.2 Partssamarbeid

Det norske arbeidslivet omtales ofte som et av verdens mest demokratiske, med medarbeideres rettigheter til medbestemmelse og medvirkning, og med satsing både på direkte og representative ordninger på alle nivå i virksomhetene. Både partene i arbeidslivet, staten og forskningen bekrefter og støtter opp under dette (Falkum, Hagen og Trygstad 2009). Tall fra 2007 viser at om lag 53 prosent av norske arbeidstakere er organisert i en fagforening (Nergaard og Stokke 2007), og det er en samlet tariffdekning på 70 prosent (NOU 2011). Den norske og nordiske modellen for partssamarbeid er svært ulik den amerikanske, der bare rundt 10 prosent av arbeidstakerne er organiserte². Dette er et viktig poeng, fordi organisasjonslitteraturen i stor grad er dominert av amerikanske modeller, noe som ikke nødvendigvis passer til en norsk kontekst. Organisasjonsgraden er uansett klart høyest blant arbeidstakere i offentlig sektor – noe som gjelder både Norge og USA.

Partssamarbeid og medvirkning i Norge handler ikke bare om sentralt samarbeid, men vel så mye om det konkrete hverdags samarbeidet på virksomhetsnivå. Innholdet i partssamarbeidet varierer mye med bransje, sektor og virksomhet. For noen tillitsvalgte og ledere er det helt fremmed å tenke seg at en kan arbeide med en felles samarbeidsagenda. For andre er det umulig å tenke seg partssamarbeidet uten. Det som er felles for både mindre utviklete og velutviklete partsrelasjoner er imidlertid at potensialet er stort. Godt partssamarbeid er en organisasjonsmodell med positive effekter. God medvirkning og samhandling reduserer konflikter, bedrer arbeidsmiljøet, øker produktiviteten og stimulerer til innovasjon og verdiskaping, gjennom for eksempel mer effektiv beslutningsgjennomføring, bedre kvalitet på beslutninger og høyere kompetanseutnyttelse (Finnestrand, 2011; Øyum et al 2010).

² <https://www.bls.gov/news.release/union2.nr0.htm>

Forskere har påvist at partssamarbeid mellom tillitsvalgte og ledelsen ikke er et hinder for individuell utvikling og effektivitetsfremmende tiltak, heller tvert imot (Trygstad og Hagen, 2007; Finnestrand, 2011). Men i stedet for å basere organisasjonsutviklingen på å utvikle talenter og individuell kompetanseutvikling, bygger partssamarbeidet opp under en organisatorisk utvikling basert på likhet og kollektiv fordeling av goder og byrder. I mange av de virksomhetene som har et godt etablert partssamarbeid, er det en selvfølge å involvere de tillitsvalgte i saker langt utover lønn og arbeidsvilkår. Samtidig viser forskningen at fagforeningene med et etablert partssamarbeid har etablerte kommunikasjonskanaler, som medlemsmøter og nyhetsbrev, der tillitsvalgte har mulighet til å diskutere mer eller mindre utfordrende problemstillinger med medlemmene sine (Finnestrand, 2011). Dialogen i et medlemsmøte kan naturlig nok være langt mer åpen enn det den kan tilsvarende møter med ledelsen, uansett hvor fornuftig og velmenende ledelsen er. I et fagforeningsmøte har medarbeidere mulighet til å luften bekymringer og frustrasjon med personer som representerer arbeidstakerne, uten at de står i fare for å bli sanksjonert i ettertid. I virksomheter som har aktive og velinformerte tillitsvalgte, har de tillitsvalgte mulighet til å ufarliggjøre vanskelige saker og eliminere rykter som ofte oppstår av mangel på nok informasjon. Ved å diskutere fremtidige prosesser og ledelsens planer for fremtiden med fagforeningsmedlemmene, er de tillitsvalgte dessuten med på å utvikle den helhetlige kunnskapen og forståelsen i virksomheten (Finnestrand, 2015).

Mesteparten av den forskningen som er utviklet på dette feltet i Norge, er gjort i samarbeid med virksomheter innenfor privat sektor, der inspirasjonen og modellene stammer fra Samarbeidsforsøkene på 1960-tallet (Thorsrud og Emery, 1969; Gustavsen, 1992) og det som gjerne omtales som sosio-teknisk teori (Trist, 1981; Eijnatten, 1993). Denne forskningen er gjerne gjennomført som aksjonsforskning (Greenwood og Levin, 2007), der kunnskapsutviklingen skjer i det man utfører en endring, og at dette medfører at aksjonsforskerne arbeider *med* de interne i en virksomhet for å utvikle ny kunnskap. I likhet med Samarbeidsforsøkene (Thorsrud & Emery, 1969), er også senere forskning på organisasjonsutvikling gjennom partssamarbeid først og fremst koblet til de tradisjonelle LO-forbundene innenfor privat sektor og NHO som arbeidsgiverforening (se Øyum et al 2010). LO og NHO har for eksempel et eget samarbeidsorgan, Hovedorganisasjonenes fellestiltak, som arbeider utelukkende med å legge til rette for konkurransedyktige bedrifter og trygge arbeidsplasser, gjennom partssamarbeid og medarbeiderdrevet innovasjon³. Ravn og Øyum (2018) argumenterer for øvrig med at økt sammenslåing av arbeidsinnhold på arbeidsplasser vil føre til en prosess med identitetsfusjoner, en prosess som krever økt samarbeid mellom de tradisjonelle LO-forbundene på den ene siden og forbund knyttet til andre forbund slik som Unio og Akademikerne på den annen siden. I en slik kontekst snakker man ikke lengre om to-partssamarbeid ute i virksomhetene, men heller et samarbeid på tvers av de ulike fagforeningene og ledersiden i virksomheten.

TK-utvikling er i så måte et spennende og viktig prosjekt. For det første har man her forsøkt å teste ut organisasjonsutvikling gjennom partssamarbeid basert på modeller utviklet med utgangspunkt i privat sektor generelt, og industribedrifter spesielt. Boyne (2002) argumenterer for at virksomheter innenfor offentlig sektor kan ha mye å lære fra virksomheter i privat sektor, men at det her er noen forskjeller som må tas hensyn til. Den viktigste forskjellen, som påvirker partssamarbeidet, er antakeligvis eierskapet (Rainey et al., 1976). Virksomheter i privat sektor er stort sett eid av privatpersoner eller bedrifter med forholdsvis stort frihetsrom til å ta avgjørelser som vil påvirke

³ <http://fellestiltak.no>

både bedriftens utvikling og medarbeidernes arbeidsforhold. Offentlige virksomheter eies av kollektivet styrt gjennom politiske prosesser, noe som igjen begrenser frihetsrommet en del sammenlignet med de private selskapene som er finansiert av kunder og kontrollert av markedskreftene (Walmsley og Zald, 1973, Dahl og Lindblom, 1953). Både eierskap og styring påvirker altså hvordan partssamarbeidet forstås og praktiseres i de ulike virksomhetene. Kearney (2010) påpeker at til tross for at organisasjonsgraden er klart høyest blant arbeidstakere i offentlig sektor, så har forskningen på fagforeningsarbeid og partssamarbeid ligget betydelig bak forskning på fagforeninger i privat sektor. Dette til tross for at forskning også viser at fagforeninger sannsynligvis vil ha en betydelig rolle i å initiere og gjennomføre organisasjonsutviklingsprosjekt slik som TK-utvikling representerer (Kohler, 1994; Levine, 1995).

For det andre har de partssammensatte gruppene i dette prosjektet bestått av fagforeningsrepresentanter fra en rekke ulike fagforeninger og forbund, og sånn sett utvidet det tradisjonelle to-partssamarbeidet ved å inkludere flere fagforeningsparter.

3.3.3 Aksjonslæring som metodisk tilnærming

Den bærende metoden for det faglige innholdet i TK-utvikling har vært aksjonslæring. Aksjonslæring er sterkt inspirert av aksjonsforskning, som er kort beskrevet i kapitel 1.2, og er også blitt kalt for aksjonsforskningens lillebror (Tiller, 1999, s. 38). Aksjonslæring er en tilnærming til læring hvor deltakere med støtte av kollegaer skal gjøre seg erfaringer og reflektere over disse på en systematisk måte for å få et bedre grunnlag for å prøve ut nye handlinger (se Revans, 1982). I følge Pedler, Burggoyne og Brook (2005) har aksjonslæring følgende kjennetegn:

- At aktørene lærer gjennom handlinger
- At aktørene får personlig utvikling som et resultat av refleksjon over handlinger
- At aktørene arbeider med problemer uten at det nødvendigvis er forutgitte svar
- At problemene er forankret i organisasjon og sikter mot organisasjonsutvikling

I tillegg argumenterer Pedler et. al (2005) for at det er en fordel at aktørene jobber sammen i grupper hvor de utfordrer og støtter hverandre. Gruppene er gjerne på seks personer, som har hver sin prosessveileder, som jobber med problemstillinger formulert av gruppen og ikke forhåndsgitt av andre.

Aksjonslæringens fokus på *refleksjon og læring gjennom handling* har med andre ord vært grunnsteinen i det faglige innholdet i TK-utvikling.

4. Vurdering av innhold og gjennomføring av TK-utvikling

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan medarbeidere på TK Region øst har vurdert innholdet og gjennomføringen av TK-utvikling. Vi gjør bruk av data fra observasjoner, intervju, og spørreundersøkelsen for å belyse dette. Vi tar for oss de ulike elementene i TK-utvikling; 1) tverrfaglige grupper, 2) ledelsesutviklingen, 3) pilotene, før vi ser på hvordan disse aktivitetene har blitt organisert og fasilitert. Vi avslutter med en oppsummering og en drøfting av resultatene der vi fremhever NTNU/SINTEF sine vurderinger av innhold og gjennomføring.

4.1 Tverrfaglige grupper

Når de tverrfaglige gruppene skulle etableres, var dette for mange medarbeidere i TK første gangen de hørte snakk om et prosjekt som kaltes TK-utvikling. Innledende informasjon fra ledere varierte nok i noen grad, da flere av deltakerne oppgir at de ikke visste mye før de møtte opp til første møte med prosjektlederne. Dette var nok en utfordring også når ledere skulle velge ut eller rekruttere deltakere, da flere av lederne oppgir at det var vanskelig å få medarbeidere til å melde seg frivillig. Kanskje det er et resultat av at hverken ledere eller medarbeiderne ikke visste helt hva de gikk til. Da det ble klart at de i par skulle gjennomføre intervju med kollegaer ved andre lokasjoner og faggrupper, var mange spente på hvordan det skulle bli. De færreste av dem hadde erfaring med å arbeide på denne måten, hvor man skal planlegge og gjennomføre intervju med mennesker man kanskje ikke kjenner godt fra før av. Det var nok en trygghet at de var to som skulle gjøre dette sammen og at man hadde et «manus» i form av intervjuguide. To av deltakerne forteller: *«Det gikk ganske greit, jeg er ikke et sånt menneske som i utgangspunktet som liker å stå fremst. Men det gikk veldig greit. Vi var jo to da»* (deltaker i tverrfaglig gruppe).

«Jeg synes det var veldig allright å sitte på det rommet og dele erfaringer ... Å intervjuer ... Det er langt utenfor min komfortsone, det er ikke noe jeg trives med» (deltaker i tverrfaglig gruppe).

Ut fra det informantene forteller om selve intervjurundene, så ser det ut til at læringskurven har vært nokså bratt for deltakerne. De aller fleste har opplevd dette som positivt, både med tanke på mestring og samarbeid med de andre deltakerne. Deltakerne opplevde også at det var lærerikt og interessant å snakke med kollegaer om ulike praksiser og arbeidsmåter, men ikke alle var like engasjert eller komfortabel i intervjurollen – og heller ikke alle som ble intervjuet var like positive og imøtekommende. Flere av gruppedeltakerne opplevde at man fikk i gang en god samtale og at informantene delte åpent om tanker rundt gode rutiner og praksiser, som kunne videreføres og deles med andre faggrupper og lokasjoner. Samtidig var det ikke alle som forstod hva begrep som partssamarbeid og medarbeiderskap betydde, og dette måtte flere avklare underveis. En av deltakerne opplevde at dette ble oppfattet som fremmedord. En annen forteller at dette med medarbeiderskap er noe som hun opplever at organisasjonen allerede er god på, selv om de ikke har brukt selve begrepet.

Gjennom samlingene og gjennomføringen av intervjuene forteller flere at de har blitt bedre kjent med denne måten å jobbe på, blitt kjent med de andre deltakerne og knyttet kontakt med kollegaer rundt om i organisasjonen. De fleste oppgir også at de har fått god hjelp fra prosjektledelsen, og at det har vært viktig for å få dette i havn. Når de skulle analysere intervjuene fant de blant annet at det var ulike måter å løse ting på rundt om på ulike lokasjoner, at det er mange gode praksiser der ute og at forskjellige kollegaer møter mange av de samme utfordringene. Funnene fra intervjuene skulle

sammenfattes i en felles rapport for hver av de tverrfaglige gruppene. En slik skriveprosess var det varierende erfaringer med blant deltakerne, noe som en av dem forteller om:

«Heldigvis hadde vi en på gruppen vår som skrev veldig godt da, som driver med skriving. Hadde det ikke vært for det, så ville det ikke blitt bra, tror jeg ... Selv om at alle kan liksom si ting, men det å få det ryddig ned på et papir, det er ikke lett» (deltaker i tverrfaglig gruppe).

Som flere av deltakerne forteller, så var det noen individuelle forskjeller innad i gruppene, så det var ikke alltid enkelt å finne ut av det praktiske. Noen var mer komfortable i intervju-rollen, mens andre hadde mer erfaring med å skrive rapporter. En av lederne har også registrert at engasjementet ikke alltid var på topp blant deltakerne i de tverrfaglige gruppene. Han noterte seg at det til tider hadde vært utfordrende å samle alle, og at noen ikke møtte opp til avtalt tid. Til slutt fikk likevel alle gruppene fullført sin rapport. Det at deltakerne selv var ute og snakket med kollegaer, samlet «gullet», og analyserte funnene, ga et sterkt eierskap til både prosessen og det ferdige produktet – rapportene.

I møte med informanter og tilbake på egen arbeidsplass har mange av deltakerne blitt møtt med nysgjerrighet, og mange var spente på hva dette handlet om. Dette, sammen med at man kanskje ikke er vant med å jobbe på denne måten, førte nok til at flere av deltakerne ble nervøse når funnene skulle presenteres for egen faggruppe og i pilotene. Det var blandede erfaringer fra når de skulle presentere funnene sine. Noen opplevde dette som ubehagelig, da dette var langt unna det de jobber med til daglig, mens andre følte seg tryggere. Responsen var også noe varierende, da mange ikke visste hva TK-utvikling var eller skulle bli, og enkelte var skeptiske. I de fleste pilotene var nok denne presentasjonen viktigere enn hva medarbeiderne i pilotene forstod akkurat da, på grunn av at det var en konkret og forklarende innledning til pilotarbeidet.

Selve overgangen fra presentasjon av funn fra tverrfaglige grupper til arbeidet i piloten har ikke vært enkel, og flere av de som presenterte funn i sin pilotgruppe var usikre på hva det neste steget ble. I noen av pilotene ble konkrete forslag som kom fra tverrfaglig gruppe tatt videre med inn i den lokale diskusjonen, og dette var en viktig driver for pilotarbeidet. For andre deltakere ble denne overgangen litt mindre tydelig, og flere har uttrykt at de trodde deres arbeid skulle brukes på en annen måte enn det ble gjort. For dem skulle rapportene brukes til å utforske og finne gode praksiser. Når arbeidet i piloten ble satt i gang, ble det derimot et større fokus på utfordringer og problemer, noe som en av dem forteller om:

«Videre i prosjektet så tenker jeg at man raskt ender opp i alt som ikke fungerer, sånn at man kanskje sklir litt ut fra hva prosjektet egentlig handlet om» (deltaker i tverrfaglig gruppe).

Akkurat dette med et større problemfokus i pilotene, har nok ført til at flere av deltakerne i de tverrfaglige gruppene har opplevd at deres arbeid var bortkastet eller at det ikke hadde sammenheng med pilotene. Det er viktig å merke seg at ikke alle som deltok i de tverrfaglige gruppene har deltatt i piloter. Disse deltakerne opplevde også at det var mye positivt med arbeidet i de tverrfaglige gruppene, og at de lærte mye både om seg selv og TK. Her er det likevel en utfordring, da mange av disse mistet tråden etter at rapporten ble ferdig, fordi at de ikke fikk arbeide videre med det i pilotene. Mange oppgir også at de egentlig ikke vet hva som har skjedd med funnene, eller hvordan de faktisk kommer til nytte i organisasjonen. Likevel rapporteres det både fra medarbeidere og ledere at de som har deltatt i de tverrfaglige gruppene har vokst og lært mye, og kanskje spesielt de som også deltok i pilot. Flere var skeptiske til dette i starten, da de opplevde at det var lite

informasjon og en del uklarhet rundt hva som var målet og hva som skulle gjøres. Nå som også pilotene har hatt alle sine samlinger, oppsummerer en av deltakerne i prosjektgruppen sine tanker rundt de tverrfaglige gruppene:

«Da var jeg skeptisk ... dette prosjektet var stort nok fra før... Og så ser vi jo i ettertid...at den effekten de tverrfaglige gruppene hadde...det har vedvart så lenge...det at de da utfordrer sine kollegaer på sin lokasjon...Det med å vekke nysgjerrighet på det å lære av andre» (deltaker i prosjektgruppen).

Det virker som at de deltakerne som har hatt mest positive erfaringer gjennom dette arbeidet, er de som har deltatt aktivt i de ulike prosessene, vært med på pilot i ettertid og klart å videreføre og skape en naturlig overgang til arbeidet i pilot. Det er tydelig at noen av gruppene har lyktes med dette bedre enn andre, og at de som ikke deltok i pilot har mistet noe av eierskapet til prosessen i ettertid. På et individuelt nivå ser vi at aktivitetene i de tverrfaglige gruppene har vært positive og bidratt til læring og utvikling. Det er viktig å se dette i lys av konteksten som medarbeiderne til daglig er en del av. Medarbeiderne i TK jobber ofte med svært konkrete arbeidsoppgaver og de må forholde seg til lovverk og direktiver – som i utgangspunktet ikke gir rom for utprøvelser, kreativitet eller avvikelser fra gitte arbeidsbeskrivelser. Gjennom TK-utvikling og aktivitetene i de tverrfaglige gruppene har deltakerne blitt utfordret og mange har nok opplevd at dette arbeidet havner utenfor deres opprinnelige arbeidsbeskrivelse. Mange oppgir at de ikke har særlig mye erfaring med å gjennomføre aktiviteter som for eksempel intervju, presentere for andre kollegaer og skrive reflekterende tekster, fra tidligere. Dette er noe de fleste deltakerne har opplevd som veldig positivt for egen læring og utvikling, og flere oppgir også at dette har gitt dem noen verktøy som de kommer til å dra nytte av i sitt fremtidige arbeid.

Oppsummering

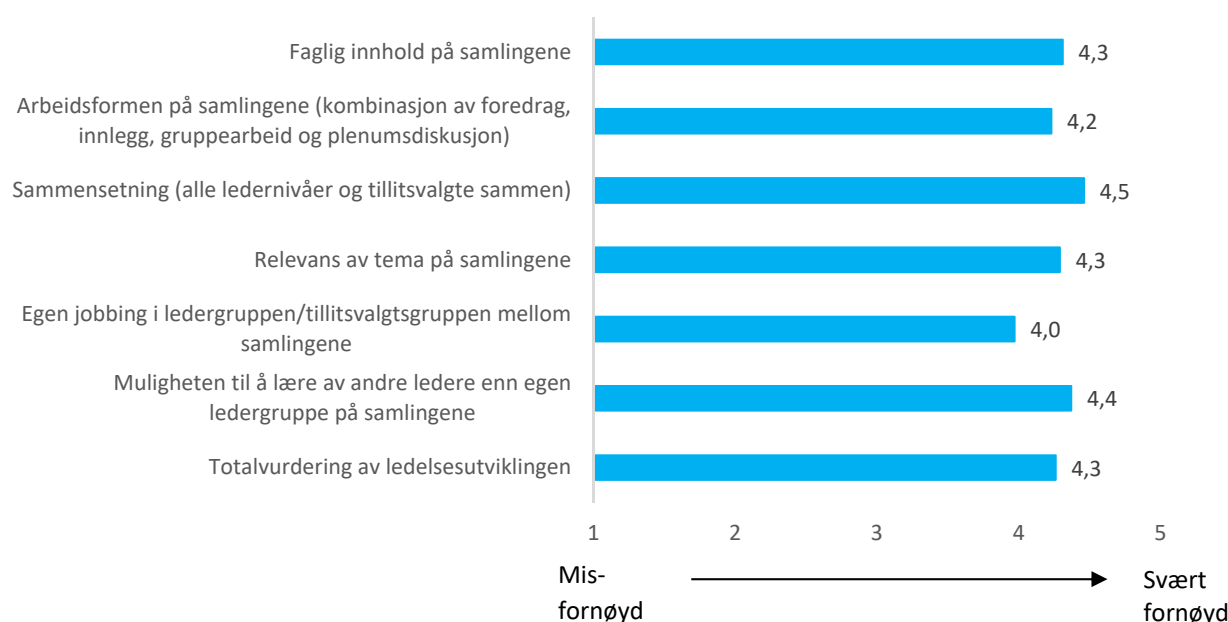
- Deltakerne i tverrfaglige grupper beskriver at arbeidet var uvant, men positivt i forhold til læring og utvikling av egen kompetanse.
- I lys av en arbeidskontekst som er relativt regelstyrt, ble fokus på prosess og læring tatt godt imot og vekket flere steder nysgjerrighet fra både deltakere, ledere og andre medarbeidere.
- Det var stor variasjon mellom pilotene på hvorvidt de klarte å bygge tydelig videre på funnene fra tverrfaglige grupper.
- Mange deltakere uttrykte at de ikke gjenfant funnene fra tverrfaglige grupper i arbeidet i pilotene, men i de pilotene som fungerte best var overgangen vellykket.
- Alt i alt blir elementet vurdert som positivt for læring, spesielt for deltakerne, og arbeidet bidro til å vekke nysgjerrighet hos flere.
- Vi anbefaler å holde tettere oppsyn rundt overgangen mellom funn fra tverrfaglig gruppe til arbeidet med lokale utviklingsprosjekter, men sett i lys av konteksten har dette fungert rimelig bra.

4.2 Ledelsesutviklingen

Ledelsesutviklingen har vært et sentralt element i TK-utvikling der alle ledere og et utvalg av tillitsvalgte på regionsnivå har deltatt. I spørreundersøkelsen ble deltakerne bedt om å vurdere hvor fornøyd de har vært med ulike sider av ledelsesutviklingen. Mer spesifikt ble de bedt om å vurdere hvor fornøyd de var med det faglige innholdet, arbeidsformen på samlingene (kombinasjon av foredrag, innlegg, gruppearbeid og plenumsdiskusjon), sammensetning på deltagerne (alle ledernivåer og tillitsvalgte), relevans av tema på samlingene, egenjobbingen i

ledergruppen/tillitsvalgsgruppen mellom samlingene, muligheten til å lære av andre ledere enn egen ledergruppe på samlingene, og en totalvurdering av ledelsesutviklingen. De ble bedt om å vurdere disse elementene på en skala fra 1 til 5 der 1 var "misfornøyd", 2 "lite fornøyd", 3 "verken fornøyd eller misfornøyd", 4 "fornøyd" og 5 var "svært fornøyd". Figur 5 viser hvordan deltakerne gjennomsnittlig vurderer hvor fornøyd de er med de ulike delene av ledelsesutviklingen.

Figur 5 Deltakernes vurdering av ulike sider ved ledelsesutviklingen. Gjennomsnittstall. N=35 (10 tillitsvalgte og 25 ledere)



Som vi ser av grafene er deltagerne i stor grad fornøyd med de ulike elementene i ledelsesutviklingen. Gjennomsnittet på alle delene er på 4 og oppover, som indikerer fornøyd og opp mot svært fornøyd og totalvurderingen er på 4,3. Ser vi på frekvensfordelingen er hele 89 % av lederne og tillitsvalgte som har deltatt i ledelsesutviklingen fornøyd eller svært fornøyd på totalvurderingen. Dette må sies å være en god tilbakemelding på at ledelsesutviklingen har opplevdes positivt for de aller fleste deltagerne. Vi har undersøkt om det foreligger noen forskjeller mellom ledere som har hatt pilot og de som ikke har hatt pilot på hvordan de vurderer ledelsesutviklingen. Her er det veldig små forskjeller og ingen signifikante, så dette tyder på at pilotledere og ledere uten pilot er omtrent like fornøyd med ledelsesutviklingen.

Fra intervjuene med nivå 3 ledere og nivå 4 ledere, med og uten pilot, tegnes det også et positivt bilde av kvaliteten på ledelsesutviklingen. Det er spesielt to elementer som trekkes frem. For det første verdsetter alle muligheten for å møtes og diskutere sammen med ledere fra andre ledergrupper. Det skjer både gjennom de innlagte gruppeoppgavene i blandet gruppe, men også i pausene. Dette illustreres ved følgende sitat:

«Noe av det jeg synes har vært positivt med det er at vi har blitt bedre kjent med de andre lederne i området. Vi har jo hatt anledninger før, men vi har liksom på en litt annen måte fått anledning til å diskutere og bli kjent med daglig arbeid» (leder nivå 4).

Den andre sentrale oppgaven har vært arbeidet med hjemmeleksen i egen ledergruppe. Dette arbeidet har både fungert som en forberedelse til samlingene, men også blitt opplevd som et bidrag til å skape engasjement og jobbe med for eksempel egne arbeidsplaner. Dette illustreres i følgende sitat:

«Sånn pedagogisk sett så vil jeg si at det har vært lurt at vi har fått oppgaver som vi har måttet jobbe med i ledergruppa. For det har gjort noe med ledergruppa» (leder nivå 4).

Flere deltakere uttrykker også at det har satt pris på de faglige foredragene, og at de fire perspektivene (struktur, menneske, politisk, kultur) er nyttig som en verktøykasse for å bedre forstå egen organisasjon. Dette illustreres godt i følgende leder-sitater:

«Så jeg synes at det har vært interessante og gode forelesninger. Og det der har vokst på meg gjennom den tiden vi har hatt» (leder nivå 4).

«Samlingene har vært korte og «to the point». Jeg har ikke sittet og gjespet og lurt på om det ikke har vært ferdig snart» (leder nivå 4).

Også de tillitsvalgte har opplevd ledelsesutviklingen som positivt og lærerikt:

"Jeg håper at det blir en god evaluering av dette. At det har like stort fokus som gjennomføringen av samlingene. For samlingene har vært utrolig fine, proft og jeg har likt alle perspektivene. Jeg må si at jeg føler meg utrolig heldig som har fått lov til å være med på det. For det har vært så lærerikt" (tillitsvalgt F).

Utsagnene over er i tråd med det vi har observert over tid i ledersamlingene. På den første samlingen hvor bare lederne var tilstede, opplevde vi at forsamlingen var noe avventende. Dette kunne vi se ved at mange satt med armene i kors, uten å si så mye, og hvis noen tok ordet var det først og fremst ledere på nivå 3. I løpet av samlingene endret dette bildet seg mye. På de siste samlingene var engasjementet i plenumsdiskusjonen langt høyere, både nivå 4 ledere og tillitsvalgte var svært aktive. I pausene kunne en se at ledere og tillitsvalgte i mye større grad enn tidligere snakket med andre utenfor eget område og ledergruppe.

Oppsummering:

- Den kvantitative undersøkelsen av ledelsesutviklingen viser at hele 89 % av lederne og tillitsvalgte som deltok i ledelsesutviklingen sier seg fornøyd eller svært fornøyd med samlingene uavhengig om de har pilot eller ikke.
- Spesielt positivt var muligheten for å møtes og diskutere sammen med ledere fra andre ledergrupper.
- Arbeidet med hjemmeleksen i egen ledergruppe bidro til å skape engasjement og motivasjon til å jobbe med egne arbeidsplaner.
- Det er ikke nødvendigvis overensstemmelse mellom de formelt vedtatte målene for ledere, slik det fremstilles i SVV sine egne dokumenter, og hva ledere faktisk opplever at de gjør i hverdagen sin
- Den positive tilbakemeldingen på ledelsesutviklingen kan komme av at man har lagt vekt på å reflektere over ledelsespraksisen, der en har diskutert ledelse utover krav og forventninger.

4.3 Ledermøtene

I vår vurdering av ledermøtene har vi utlukkende basert oss på intervjuer med ledere i avdelingen, og vi har ikke observert ledergruppene i aksjon utenom ledelsesutviklingsamlingene. Vi snakker om ledergrupper i avdelingen på to nivåer. Den ene ledes av TK-avdelingsdirektøren, og består av lederne på nivå 3, som igjen leder hver sin ledergruppe bestående av ledere på nivå 4. Basert på det informantene sier, virker det som om det har skjedd en betydelig endring i både hva som er oppe på agendaen og hva som er fokus i TK-direktørens ledergruppe kontra situasjonen på starten av prosjektet. Endringene ser ut til å ha skjedd så gradvis at flere har hatt vansker med å sette ord på det.

"men om vi går 1,5-2 år tilbake i tid, så var veldig mye fag og informasjon ... det som jeg synes har vært veldig lærerikt og nyttig er disse ledelsesdilemmaene hvor vi dweler ved og diskuterer saker, som man kan dra mye lærdom i hvor man hører hva andre sier, og man kan prøve å bidra med gode innspill" (leder på nivå 3).

"Det var tidligere en overvekt av rapporteringer og tall om hva man produserte og lignende, men så gikk det mer over til å ha et mer ledelsesfokus og også et mer utviklingsfokus også i ledergruppa " (leder på nivå 3).

Det virker også som om ledergruppene til nivå 3 og 4 har fått en positiv utvikling med større engasjement og mer fokus på ledelse og utviklingsoppgaver. Arbeidet med hjemmeleksen trekkes frem som viktig, men også at TK-avdelingsdirektøren hadde tydelige forventninger om at det ble utarbeidet tiltaksplaner og at utviklingsfokus ble en del av den kvartalsvis styringsdialog med ledere på nivå 3.

"... jeg tenker på ledelsesmøtene vi har nå kontra før, så merker jeg meg det at det store produksjonsfokus vi hadde det har blitt borte. Jeg føler at vi deler mer erfaringer og snakker mer om oppgaver enn det vi har gjort før. At på en måte det jaget etter tall og sann har blitt mindre og mindre." (leder nivå 3).

"Jeg tror at det som gjorde at vi etter hvert klarte å engasjere sammen som gruppe var jo nettopp den der ledelsesutviklingen vi hadde alle sammen parallelt. At vi måtte jobbe med egne planer og tiltaksplaner, at du ble tvunget til å holdet det varmt" (leder nivå 3).

På den negative siden kan det virke som om arbeidet med hjemmeleksene før ledessamlingen har fått betydelig mer fokus enn både arbeidet i tverrfaglig gruppe og i pilotene. Vi vil understreke at det kan være betydelig variasjon mellom de ulike ledergruppene. Vårt generelle inntrykk er at lederne uten pilot ikke helt har klart å koble seg på hva som har foregått i de andre pilotene, selv om dette har bedret seg mot slutten av prosjektet. Dette er noe en må ta med seg hvis også andre ledere skal gjennomføre fremtidig lokale utviklingsprosjekter i egen avdeling.

"Jeg opplever i alle fall i min gruppe stort engasjement for hjemmeoppgavene og det, men piloten og det tverrfaglige arbeidet som ble gjort, har kommet veldig i skyggen" (leder nivå 3).

"Det som har vært uheldig hos oss så er at to har vært med, mens to ikke har det. De har ikke vært helt på nett i forhold til det vi har holdt på med" (leder nivå 3).

"Det har ikke stått på agendaen" (leder nivå 4).

Oppsummering

- Lederne beskriver at agenda og fokus på ledermøtene har endret seg i retning av mer fokus på utvikling og diskusjon av egen organisasjon og lederrolle.
- Det tok noe tid før forståelsen for hva TK utvikling handlet om var på plass.
- Alle ledergrupper har behandlet rapporten fra de tverrfaglige gruppene, noe som førte til flere konkrete tiltak i ulike handlingsplaner.
- Engasjementet for ledelsesutviklingen var til slutt stort, og spesielt arbeidet med hjemmeleksene trekkes frem som givende av flere.
- Derimot virker det som om det ikke har vært like stort fokus på de løpende erfaringene og det som har skjedd underveis i pilotene.

4.4 Pilotene

I læreplanen for TK-utvikling heter det at pilotene er utvalgte faggrupper som skal identifisere, definere og gjennomføre et lokalt utviklingsprosjekt i sin faggruppe. Det er til sammen sju piloter. Det lokale utviklingsarbeidet skal bygge videre på de dilemmaene og den beste praksisen som arbeidet i de tverrfaglige gruppene har synliggjort. I denne delen legges det vekt på deltakernes egne erfaringer og vurderinger fra arbeidet i pilotene. Denne vurderingen er gjort av et utvalg informanter, som inkluderer prosjektgruppen, tillitsvalgte, ledere på ulike nivå og medarbeidere som har deltatt i pilot.

I følge prosjektgruppen var det viktig å få til en prosess hvor så mange som mulig var involvert, allerede fra starten av. Dette var blant annet tanken bak de tverrfaglige gruppene, altså at man involverer nedenfra og sørger for at man har noen ambassadører som kan hjelpe til med å drive arbeidet i pilotene fremover. Før deltakerne fra de tverrfaglige gruppene presenterte sine funn, var det ikke mange som følte seg sikker på hva TK-utvikling skulle handle om. Det ble uttrykt både nysgjerrighet og skepsis blant ledere, tillitsvalgte og medarbeidere, og flere har opplevd at de kunne tenkt seg tydeligere informasjon når det gjelder målsettinger for prosjektet og praktisk gjennomføring i pilotene. Likevel ble det tidlig klart at dette prosjektet var av høy prioritet og at man fra høyere hold ønsket å bruke ressurser for å få dette gjennomført. Dette var nok kommunisert tydeligere overfor lederne i organisasjonen, gjennom ledessamlingene. Et viktig tema, allerede fra første samling, har vært tid og rom for å få gjennomført pilotene. Spesielt for de merkantile faggruppene, har det vært en utfordring å få kabalen til å gå opp.

Informanter som har deltatt i de tverrfaglige gruppene har stort sett opplevd dette arbeidet som spennende og lærerikt. Når tiden var inne for å presentere sine funn, først på ledessamling og deretter for sine kollegaer i pilotene, var dette viktig både for å skape en felles forståelse for hva TK-utvikling handler om og for å sette i gang diskusjoner rundt deres praksis. Funnene fra de tverrfaglige rapportene skulle gi inspirasjon og en pekepinn på hvilke utviklingsprosjekt eller tiltak deltakerne i piloten skulle iverksette. Selv om at disse presentasjonene har vært en slags konkretisering av prosjektet, var både ledere og medarbeidere usikre på hva neste steg for deres del var. I denne delen, altså i startfasen av pilotprosjektene, oppgir både ledere og medarbeidere at det har vært nødvendig med støtte fra både prosessveiledere og kollegaer som deltok i tverrfaglig gruppe. De hjalp til med å bedre forstå denne måten å jobbe på og var til god hjelp når gruppene skulle velge utviklingstiltak. Så tidlig i prosessen er det verdt å merke seg at involvering og påkobling av lokale tillitsvalgte varierte.

Proessen der deltakerne skulle velge hvilke utviklingstiltak de ønsket å jobbe med ble nokså lik på tvers av pilotene, med utgangspunkt i en mal for prosessen laget av prosjektgruppen. Inspirert av presentasjonen fra tverrfaglig gruppe, fikk medarbeiderne komme med forslag til hva som var god praksis og hva som eventuelt kunne gjøres bedre. Forslagene ble deretter diskutert, og målet var å få begrenset utviklingsområdene til noen få og gjerne ikke for omfattende. Flere av pilotene gjorde dette gjennom avstemning, slik at prosjektene ble valgt ut fra det flertallet opplevde som viktig. For flere av deltakerne har det vært positivt at man gjennom dette prosjektet får mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag. En av pilotlederne forteller:

«Det er opp til oss, vi skal ta del i å styre vår hverdag. Og det er viktig at vi holder hendene på rattet. Vi er jo en bil-etat.. vi kan være han som sitter i baksetet og blir kjørt, eller vi kan være han typen som drar i håndbrekket. Det er opp til oss hvor vi plasserer oss» (pilotleder).

I flere av pilotene opplevde deltakerne det som en liten utfordring å definere sine utviklingsområder på riktig nivå, slik at konkrete tiltak enkelt kunne iverksettes av dem selv. Dette kan skyldes flere ting, men deltakerne trengte litt tid for å forstå hvordan dette kunne gjennomføres i praksis – mange opplevde nok dette prosjektet som noe på siden av deres egentlige arbeid til å begynne med. Arbeidet med pilotprosjektet mellom samlingene har nok heller ikke blitt prioritert, da den daglige driften kommer i første rekke. Først når ledere og medarbeidere skulle reflektere rundt egen praksis og forstod at det var et handlingsrom som muliggjør endringer, ble engasjementet større og flere deltok i diskusjonene. En av medarbeiderne opplevde at det var nyttig for dem å bli delt inn i mindre grupper på pilotsamlingene. Dette førte til at flere forslag kom frem og at medarbeidere som til vanlig ikke sier mye også deltok aktivt. I en tid hvor organisasjonen har stått overfor omorganiseringer og andre utfordringer som gjerne må prioriteres, ser det ut til at et lengre tidsperspektiv har vært avgjørende for konkretisering og arbeid i piloten. En av pilotlederne forteller hvorfor dette har vært nødvendig:

«..om det hadde vært mer komprimert så hadde jeg nok blitt urolig for at jeg kunne gjort alt så bra. Her hadde jeg mer tidsperspektiv på ting og kunne planlagt og gjort mer mellom hver samling... da fikk jeg roen på meg til å planlegge og gjøre ting ordentlig i stedet for å stresse og ha tidsfrister som måtte holdes...» (pilotleder).

Akkurat på dette punktet har det nok vært noe varierende oppfatninger, og særlig i starten var nok mange skeptiske til at man skulle bruke så lang tid. Dette henger nok blant annet sammen med at det tidligere ikke har vært gjennomført et prosjekt av så stor skala. Det er noe annet enn å delta på kurs i et par dager, eller at ledere og medarbeidere deltar på separate utviklingsprogram. I pilotene skulle det dreie seg om kollektivt utviklingsarbeid – og dette skulle innebære et sterkere samarbeid mellom ledere, medarbeidere og tillitsvalgte. I likhet med det å skape en felles forståelse rundt mål og aktiviteter i piloten, tok det også litt tid før man fikk koblet på de tillitsvalgte i pilotene. Ut fra det informantene har fortalt oss, har pilotarbeidet gitt mulighet til å arbeide mot et felles mål og man har fått en økt bevissthet rundt de fordelene som et sterkere partssamarbeid kan medføre. De tillitsvalgte har fått en tydeligere rolle, hvor de i pilotene har blitt involvert i planlegging og fått komme med innspill både i ledergruppene og under samlingene. Det har tatt litt tid å komme dit, men det ser ut til at ledere og tillitsvalgte nå bedre ser nytten i å samarbeide tettere. Det gir også medarbeiderne en tydeligere stemme i organisasjonen. En av informantene har selv vært leder tidligere, og kan tydelig se en utvikling når det gjelder de tillitsvalgtes rolle:

«...det å snakke med verneombud og tillitsvalgte var liksom ikke noe tema. Sånn tror jeg det var rundt omkring. Nå har vi lært å kjenne at de tillitsvalgte har en annen funksjon i tillegg til det vi trodde at de hadde. Det har vært veldig spennende» (deltaker i prosjektgruppe).

En av pilotlederne forteller også at tillitsvalgs-rollen har blitt mer attraktiv:

«Da jeg begynte i pilot så hadde jeg ingen lokal tillitsvalgt, så jeg tenkte greit, hvordan skal jeg få til partssamarbeid hos oss? Og poff, så er det tre stykker» (pilotleder).

Når alle fire pilotsamlingene nå er gjennomført, selv om at det er noen variasjoner, ser vi at graden av involverte tillitsvalgte har økt og at deres rolle og funksjon har endret seg i takt med at arbeidet i pilotene har gått fremover. En av de tillitsvalgte oppgir også at det har vært overraskende stort engasjement rundt TK-utvikling, og flere medarbeidere oppgir at man gjennom prosjektet har fått mer ansvar. Dette har krevd at pilotlederne har vært villige og klare for å delegere ansvar og være bevisst på fordelene ved å gi slipp på tidligere arbeidsmåter, som kanskje ikke fremmer en slik kultur. Det å skulle kjøre en prosess hvor man kan stille spørsmål ved nåværende praksis, åpne opp for diskusjon og sammen finne en løsning har kanskje vært en ny måte å jobbe på for mange av deltakerne i pilotene. En medarbeider og pilotleder delte noen tanker om nettopp dette:

«Det var vært en litt annen måte å jobbe på med endringer... det var ikke noen høyere opp som sa at vi skulle gjøre det. Det er vel den største fordelene med dette prosjektet her. Vi har selv valgt» (medarbeider).

«Alt er så rutine, det er få personer som har eierskap til føringene, prosjektene og rutinene. Men gjennom TK-utvikling har man fått muligheten til å røske opp litt og stille spørsmål. Det er en gylden mulighet til medarbeiderne å gjøre noe med noe de ikke synes fungerer bra eller kan fungere bedre. Det er en helt ny måte å jobbe for aksept på, tenker jeg» (pilotleder).

I en situasjon der man reflekterer og diskuterer sammen, slik som i pilotene, kan det komme mye nyttig frem – uavhengig av hvilket nivå i organisasjonen medarbeiderne befinner seg på. I fortellingene som har kommet frem her, har medarbeiderne stort sett positive erfaringer med pilotarbeidet, selv med litt motstand og usikkerhet i startfasen. Likevel er det slik at det er vanskelig å få absolutt alle til å være med på å dra lasset, eller at alle opplever at de kan dra nytte av samarbeid eller deling på tvers av faggrupper og organisasjonsnivåer. Noen av medarbeiderne er ikke sikker på om arbeidet i pilotene kommer til å gi varige endringer, og ikke alle er overbeviste om at deres innspill faktisk kan føre til endringer. En av medarbeiderne savner tilstedeværelse av ledere på høyere nivå i organisasjonen:

«Jeg synes det burde involveres noen litt høyere opp i systemet som kunne påvirket noe. Det hadde vært en veldig fordel at noen kunne vært med og hørt hvor skoen klemmer, og kunne vært med på å gjøre noe med det» (medarbeider).

Prosessveilederne har vært til stor hjelp når det kommer til forståelse av prosessen og definering av utviklingsområder og tiltak, men likevel oppleves det som vanskeligere å få gjennomslag eller å iverksette tiltak uten at noen høyere opp i systemet er involvert. Pilotlederne selv forteller at TK-utvikling har vært oppe som tema og satt på dagsorden i deres ledergruppe og på deres møter. Arbeidet i og erfaringer fra piloten, derimot, har pilotlederne måttet ta ansvar for å dele selv. Dette tyder på at både pilotledere og medarbeidere opplever det som både nyttig og avgjørende at ledere på høyere nivå deltar mer aktivt i utviklingsprosessene. Flere av informantene oppgir også at noen

av utviklingstiltakene som man måtte utelukke, på grunn av blant annet mangel på myndighet, kunne blitt iverksatt dersom nivå 3-leder var tilstede. Deltakerne i pilot har hatt behov for å klargjøre hvilket handlingsrom de kan bevege seg i og det ser ut til at en mer aktiv deltakelse av ledere på høyere nivå kunne vært nyttig for å definere nettopp dette handlingsrommet og hvilke tiltak man kan iverksette.

Vi ser likevel at flere av pilotene har kommet godt i gang med å iverksette noen av de tiltakene de selv har valgt. Ikke alle pilotene har kommet like langt, men alle pilotene har klart å definere hvilke områder eller praksiser de ønsker å utvikle og jobbe med. For eksempel, har noen av faggruppene fokusert på hvordan man kan gjennomføre møter på en bedre måte, andre har satt i gang kompetanseutvikling i form av både faglig påfyll og kunnskapsdeling på tvers av faggrupper og trafikkstasjoner. Gjennom de fire samlingene har også medarbeiderne fått erfare at man ikke nødvendigvis må tenke så stort, men at man ofte kan komme langt ved å starte med et mindre omfang. Nivå 2-leder ønsker også påpeke viktigheten av å ikke bite over for mye:

«...har prøvd å advare rundt underveis mot at man skal være så flinke og få så store ting som man kan gape over. Mer enn at man liksom øver seg på å jobbe jevnt og trutt... Og det er ikke sånn at alle skal gå rundt og ha et brennende hjerte for utvikling. Det tror jeg ikke er realistisk» (nivå 2-leder).

Det har nok vært viktig for pilotdeltakerne å kunne erfare dette selv, og man ser allerede at lærdommene fra arbeidet i pilotene gir rom for nye diskusjoner rundt praksis og iverksetting av nye tiltak. Nesten alle pilotlederne har uttrykt at et enkelt og konkret evalueringsskjema, som ble presentert av prosjektlederne, har vært til stor hjelp mot slutten av pilotprosjektene. Det å ha et skjema å gå gjennom, sammen med sine medarbeidere og lokale tillitsvalgte, har vært viktig for at dette prosjektet ikke bare havner i en skuff. Det gir rom for å drøfte hva som har fungert og hva som eventuelt kan bli bedre. Dette vil bidra til å generere engasjement og fortsatt driv for utviklingsarbeid, selv om at prosjektet offisielt er avsluttet.

Utfordringen fremover kan være knyttet til at det er skapt en del forventninger til at de forbedringsprosjekter som har blitt identifisert gjennom både de tverrfaglige gruppene og pilotene, skal føre til faktiske forbedringer. Dette illustreres gjennom sitatet med en av de tillistalgte:

"Det kom frem veldig mange ting som ikke var bra, eller som kunne gjøres bedre. Men jeg det har blitt litt borte igjen. (...) Vi vil jo gjerne ha ting på stell. Så om det kan gjøres bedre så kan alle dra goder av det. (...) for det kom jo masse fine innspill som jeg synes er til dels borte igjen" (tillitsvalgt).

Oppsummering

- Pilotene har klart å gjennomføre sine fire samlinger og fulgt opp prosessen med utforming, planlegging, gjennomføring og evaluering av utviklingstiltak.
- I lys av en relativt regelstyrt kontekst var den medvirkningsbaserte og utviklingsorienterte prosessen uvant og givende.
- Mange av lederne forteller at de har flere å spille på i utvikling av løsninger og gjennomføringer, som gir rom for å delegerer mer.
- Betydelig variasjon i engasjement og opplevd mulighet for gjennomføring av arbeidet i pilotene blant både ledere og medarbeidere.

- I denne konteksten var det uvant med involvering og for flere vanskelig å finne fellestid til å jobbe kollektivt med tiltak.
- Alle lederne hadde behov og god hjelp av prosessveilederne for å forstå og lage en god prosess, spesielt i startfasen.
- Kjennetegn for pilotene som har lyktes aller best er: 1) god kobling til funn fra tverrfaglig gruppe, 2) tiltak på et konkret nivå som har skapt engasjement og eierskap og 3) tett samarbeid med medarbeidere, ofte lokale tillitsvalgte, med særlig engasjement.
- Vi understreker at de tre kjennetegnene over er en fordel, men ikke absolutt nødvendig, for å gjennomføre en god og lærerik prosess i pilotene.

4.5 Oppsummering og NTNU/SINTEF sin vurdering av innhold og gjennomføring

"Jeg synes egentlig at alle de [delene av TK-utvikling] er viktige. Piloter gjerne til de som ikke har hatt piloter, og de kan få innspill fra de som har vært piloter. Må gjerne ha en ledelsessamling en gang i året eller to for å holde fokuset på det. Og tverrfaglighet er jo en av de store tingene i TK-utvikling. At vi prøver å se over landegrensene og kanskje bistår hverandre i høyere grad enn det vi har gjort hittil. Og snakker sammen og lærer litt av hverandre. Jeg synes egentlig alle de tre tingene bør videreføres på sikt" (regiontillitsvalgt C).

Vi gjør oppmerksom på at vi i dette kapitlet først og fremst har vurdert og sett på resultatene i forhold til de fire elementene tverrfaglige grupper, ledelsesutvikling, ledermøter og pilotene. Det vil selvsagt være noe overlapp, men tanken er at vi vurderer effektene først i neste kapittel.

Tverrfaglige grupper:

1. Erfaringene med deltakelse i tverrfaglige grupper, med gjennomføring av aktiviteter i par, ble for de aller fleste en positiv opplevelse. Sett i lys av deltakernes arbeidskontekst som er relativt regelstyrt, ble fokus på prosess viktig for både deltakernes og deres medarbeideres læring.
2. I følge prosjektgruppen var arbeidet i de tverrfaglige gruppene et viktig grunnlag for det videre arbeidet i ledelsesutviklingen og pilotene. Vi ser at deltakerne som var med i pilot hadde større mulighet for å se sammenhengen med og videreføre arbeidet fra tverrfaglig gruppe.
3. Vi anbefaler en videreføring av dette elementet, men vi anbefaler å være tydeligere rundt målsetting og å holde tettere oppsyn rundt overgangen mellom funn fra tverrfaglig gruppe til arbeidet med utviklingsprosjekter.

Ledelsesutvikling:

Både surveyen og intervjuene med ledere og tillitsvalgte bekrefter at ledelsessamlingene ble opplevd som interessant, relevant og med faglig godt nivå. Suksessfaktorer synes å være bred deltakelse fra alle ledere på hele TK, sammen med tillitsvalgte, arbeid med hjemmeoppgave i ledergruppene og en gruppe for de tillitsvalgte før samlingene. Kombinasjonen av diskusjoner i blandede grupper og i egen ledergruppe under samlingen har vært positiv, og alle er like fornøyde uavhengig om de har pilot eller ikke. I intervjuene med deltakerne, samt observasjonsdata, er det spesielt to faktorer som trekkes frem som spesielt positive:

1. Muligheten for å møtes og diskutere sammen med ledere fra andre ledergrupper
2. Arbeidet med hjemmeleksen i egen ledergruppe.

3. Den positive tilbakemeldingen på ledelsesutviklingen kan komme av at man underveis har lagt vekt på å reflektere over ledelsespraksisen, der det også har vært lagt til rette for, og forventet, at man har diskutert ledelse utover krav og forventninger.

Ledermøter:

1. Ledermøtene har fått mer fokus på utviklingsarbeid og diskusjon rundt erfaringer og refleksjoner rundt dette og den enkeltes lederrolle. Rapportene fra de tverrfaglige gruppene er behandlet i alle ledergrupper.
2. Lederne beskriver et økende og til slutt stort engasjement for ledelsesutviklingen, og da spesielt hjemmeleksen. Fokuset på arbeidet, erfaringene og refleksjonene fra arbeidet med pilotene kunne ha vært større.
3. Vi anbefaler fortsatt aktiv bruk av ledermøtene som trenings- og utviklingsarena. Dette er et godt eksempel på å ta i bruk allerede etablerte arenaer, noe som er tidseffektivt og bidrar til lettere implementering.

Pilotene:

1. Pilotene har klart å gjennomføre sine fire samlinger og fulgt opp prosessen med utforming, planlegging, gjennomføring og evaluering av utviklingstiltak. Dette til dels på tross av en relativt regelstyrt kontekst hvor en har vært uvant med involvering tidligere.
2. Betydelig variasjon i engasjement og opplevd mulighet for gjennomføring av arbeidet i pilotene blant både ledere og medarbeidere og for flere piloter var vanskelig å finne fellestid til å jobbe kollektivt med tiltak.
3. Erfaringene med medvirkningsbasert utviklingsarbeid ble sett på som positivt og ange av lederne forteller at de har flere å spille på i utvikling av løsninger og gjennomføringer, noe som gir større rom for å delegere flere oppgaver til medarbeidere.
4. Kjennetegn for pilotene som har lyktes aller best er:
 - a) god kobling til funn fra tverrfaglig gruppe
 - b) tiltak på et konkret nivå som har skapt engasjement og eierskap
 - c) tett samarbeid med medarbeidere, ofte lokale tillitsvalgte, med særlig engasjement
5. Vi anbefaler en videreføring av arbeid med lokale utviklingsprosjekter justert for erfaringene med pilotene. Tverrfaglig grupper kan være et godt første virkemiddel for å vekke engasjement blant medarbeidere.

Fasilitering:

De fire elementene i TK-utvikling fremstår alle som rimelig vellykket. En av årsakene til dette er god tilrettelegging og aktiv bistand fra prosessveiledere og fra prosjektgruppa.

1. Deltakerne på Tverrfaglig gruppe er samstemte i betydningen av prosessveiledere på samlinger før og etter intervjuene, utvikling av maler for spørsmål og skriving av rapport.
2. Samlingen i ledelsesutviklingen var nøye designet og planlagt av prosjektgruppa, mens prosessveilederne spilte, ifølge ledere og tillitsvalgte, en viktig rolle for å forklare hensikten med gruppeoppgavene og holde fokus på oppgaven og leveransen på samlingene.
3. Prosessveiledere har arbeidet aktivt med noen av ledergruppene, og har bidratt til å vri fokuset over mot mer utviklingsfokus over tid.
4. Alle lederne med pilot uttrykte at de hadde behov og god hjelp av prosessveilederne for å forstå og lage en god prosess, spesielt i startfasen. Uten dyktige prosessveileder hadde ikke resultatene kunne bli så gode som de ble.

NTNU/SINTEF sin vurdering:

1. Generelt sett er gjennomføring av de fire elementene sett på som vellykket, og vi anbefaler en videreføring av alle elementene. Vi støtter derfor opp om utsagnet fra den tillitsvalgte som innledet dette delkapittelet.
2. Vi observerer at de pilotene som har lyktes best, også er de som har lyktes best med å samle innspill og erfaringene fra alle de tre andre elementene. Dette er en sterk indikasjon på at designet og grunntanken bak hele TK utvikling er solid.
3. I en eventuell videreføring er det likevel noen mindre ting som kan gjøres bedre. Først og fremst handler dette om mer konkret forståelse for formålet med elementene tidligere i prosessen. Ettersom en nå har gjennomført ledelsesutvikling og har erfaringer med tverrfaglige grupper, ledermøter og piloter, skal en ha bedre forutsetninger for dette nå.

5. Resultater og effekter av TK-utvikling

I dette kapitlet skal vi se nærmere på hvilke effekter som kan knyttes til TK-utvikling så langt. Vi bruker resultatene fra surveyen, intervjuene og observasjonene til å vurdere effekter på de ulike elementene av TK-utvikling: medarbeiderskap, lederskap og partssamarbeid. Her presenterer vi også resultatene av sammenligningen med kontrollgruppen. Videre følger en vurdering av effekter fra prosjektgruppens ståsted og en vurdering av effekter på organisatorisk nivå, før vi til slutt diskuterer disse i lys av målene som var satt for TK-utvikling.

Det er igjen viktig å minne om at forventede effekter av organisasjonsutviklingstiltak kan ta tid og at parallelle endringsprosesser i TK organisasjonen kan påvirke mulige effekter av TK-utvikling.

5.1 Medarbeiderskap

I surveyen har vi forsøkt å måle medarbeiderskapet på TK gjennom spørsmål som omhandler de fire dimensjonene i Tengblads modell for medarbeiderskap (se avsnitt 3.3.1 for nærmere beskrivelse). Spørsmålene er sammenfattet i til sammen 11 indekser som fordeler seg på de fire dimensjonene:

Åpenhet og tillit

1. Åpenhet og tillit

Ansvarlighet og handlingsevne

2. Utviklingsinteresse
3. Utviklingsinitiativ
4. Nyttevurdering
5. Oversikt
6. Forbedringsarbeid

Felleskap og samarbeid

7. Internt samarbeid og involvering
8. Eksternt samarbeid
9. Ekstern kontakt
10. Service

Engasjement og meningsfullhet

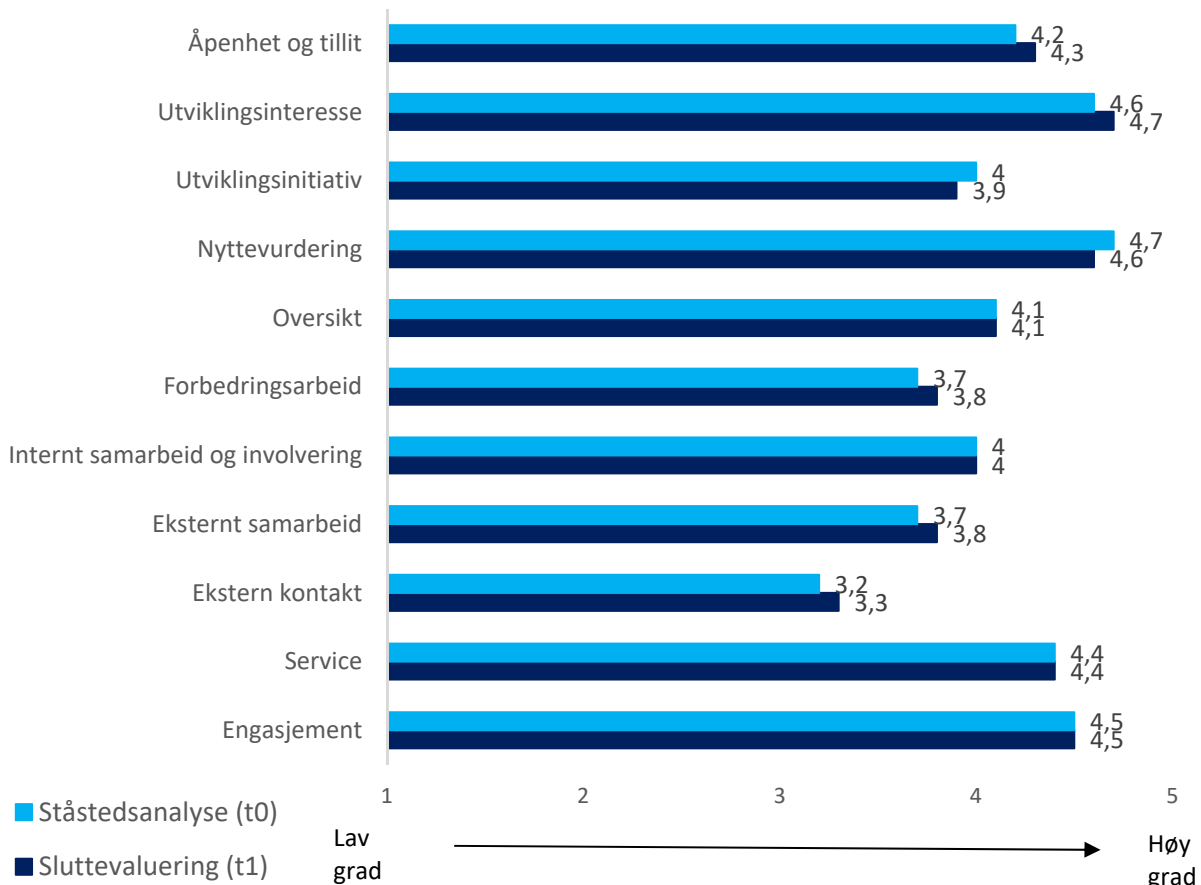
11. Engasjement og meningsfullhet

I dette avsnittet sammenligner vi først resultatene for TK Region øst fra ståstedsanalysen og sluttevalueringen, før vi deretter tar med sammenligning mot kontrollgruppen. Resultatene blir i hovedsak gitt på indeksnivå, men det vil bli tatt frem resultater på enkeltspørsmål der hvor det er interessant. Resultater for Region øst på begge målingene på alle enkeltspørsmål som inngår i indeksene finnes i Vedlegg B.

5.1.1 Utvikling i medarbeiderskap i TK Region øst

Figur 6 viser gjennomsnittet for hva medarbeidere på TK har svart når det gjelder spørsmålene som knytter seg til medarbeiderskap, både på ståstedsanalysen (t0) som er indikert med lys blå farge og på sluttevalueringen (t1) som har mørk blå farge. Skalaen strekker seg fra 1 til 5, der 1 er "helt uenig" og 5 er "helt enig". Siden vi her viser resultater for indekser (gjennomsnittet av flere spørsmål som representerer det samme) så indikerer 5 "høy grad" mens 1 "lav grad".

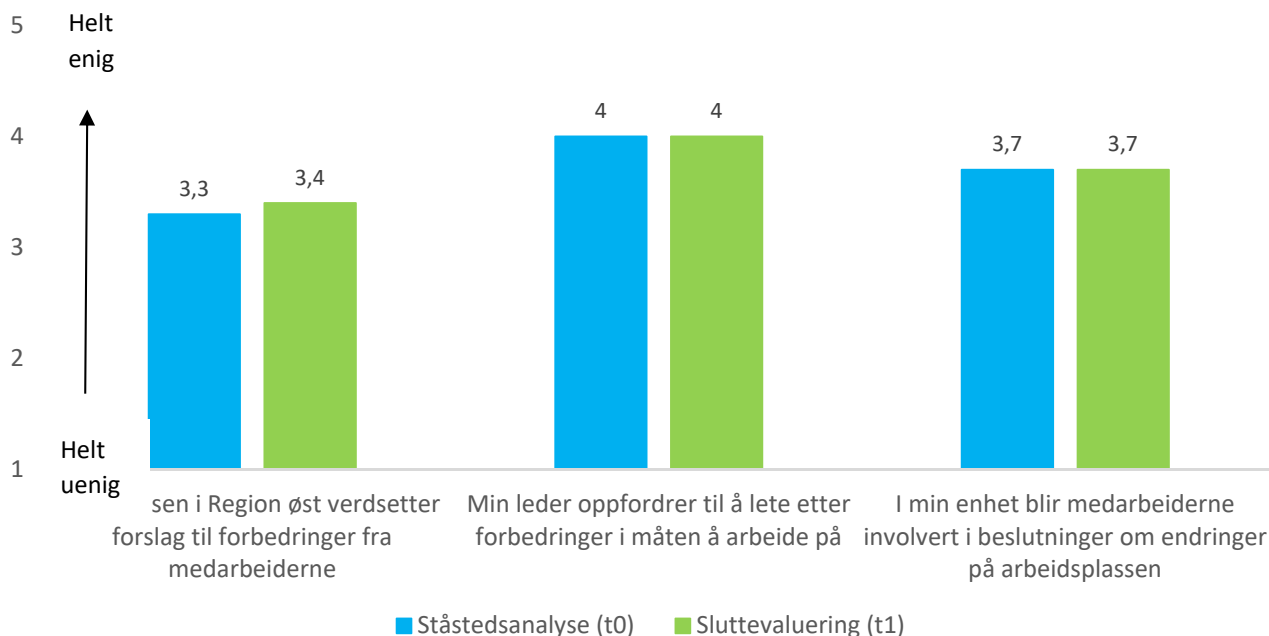
Figur 6 Medarbeidernes, vurdering av medarbeiderskap på t0 og t1 i Region øst. Gjennomsnittstall for indeksene



Som figuren viser er det veldig små forskjeller på svarene mellom de to målingene. Det er ingen signifikante forskjeller på indeksene eller på enkeltspørsmålsnivå. Hvis vi ser bort fra utvikling mellom målingene og tar for oss gjennomsnittet som sier hvordan medarbeiderne vurderer ulike deler av arbeidet sitt (som knytter seg til medarbeiderskap), så ser vi at det er relativt høyt nivå av tillit, utviklingsinteresse, vurdering av nytte (av arbeidet en gjør), opplevelse av å yte service og engasjement og meningsfullhet i jobben. Dette er i seg selv gode resultater og indikerer at medarbeidere har mange positive vurderinger av arbeidet og arbeidsmiljøet sitt. Videre ser vi at utviklingsinitiativ, eksternt samarbeid, og forbedringsarbeid har en middels vurdering, mens ekstern kontakt er det som blir vurdert som lavest av medarbeidere i TK region øst.

De indeksene som vi kanskje kunne forvente en endring på ut fra hvilke aktiviteter og prosesser som har vært gjennomført i TK-utvikling, er forbedringsarbeid og internt samarbeid og involvering. Forbedringsindeksen består av tre spørsmål og av disse er det spesielt to som er relevante å se på i denne forbindelsen. Indeksen om internt samarbeid og involvering består også av underspørsmål og her er det spesielt ett spørsmål som er relevant å trekke frem. Figur 7 viser gjennomsnittet for ståstedsanalysen og sluttevalueringen på de tre spørsmålene.

Figur 7 Gjennomsnittstall for utvalgte spørsmål om medarbeiderskap for t0 og t1 Region øst



Som vi ser er det ingen eller liten forskjell fra ståstedsanalysen til sluttmålingen på disse spørsmålene. Det er heller ingen forskjeller mellom pilot og ikke-pilot på disse spørsmålene. Hvis vi vurderer spørsmålene "TK-ledelsen i Region øst verdsetter forslag til forbedringer fra medarbeiderne" og "I min enhet blir medarbeiderne involvert i beslutninger om endringer på arbeidsplassen" litt nærmere kan det tenkes at det er prosesser som har skjedd parallelt med TK-utvikling som har påvirket hvordan medarbeidere på TK har svar på dette. Som vi vet har det skjedd flere omorganiseringer, det er satt i gang en del effektiviseringsprosesser og det foregår en prosess med ny tjenestestruktur samtidig med TK-utvikling. For medarbeiderne bidrar alle disse prosessene til deres opplevelse av grad av involvering og vurdering av støtte til forbedringsarbeid. Når det gjelder spørsmålet "Min leder oppfordrer til å lete etter forbedringer i måten å arbeide på" ville vi kanskje forvente en økning, spesielt hos de som har hatt pilot. Men samtidig er gjennomsnittet fra ståstedsanalysen på 4 (delvis enig) og derfor relativt høyt, så en stor økning her er kanskje heller ikke så sannsynlig.

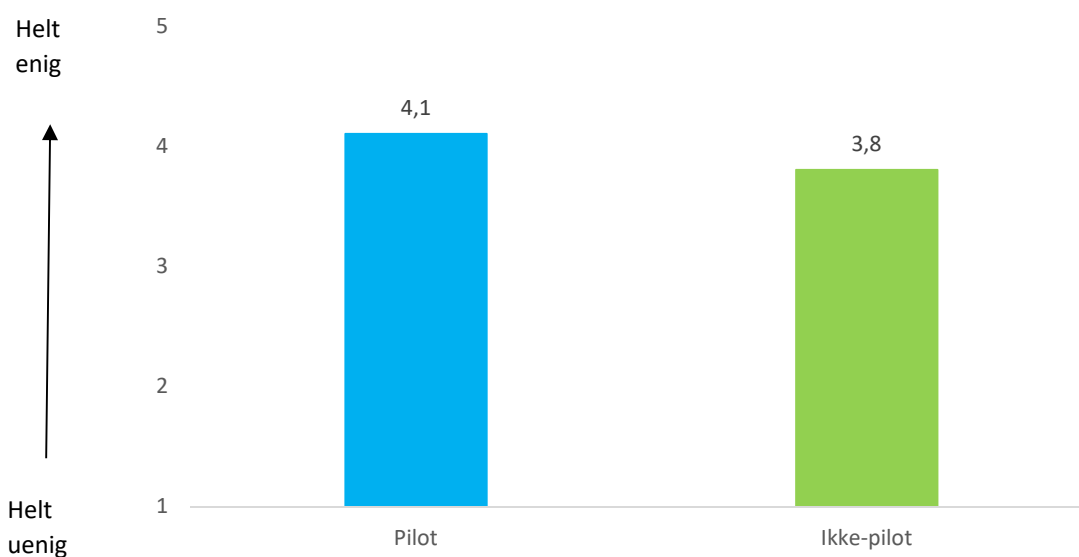
5.1.2 Sammenligning med kontrollgruppe

Kontrollgruppen ble også spurt de samme spørsmålene som omhandlet medarbeiderskap ved to målepunkter. Hensikten med å måle de samme aspektene i en kontrollgruppe er for å kunne se om en eventuell effekt (det vil si positiv utvikling) på noen av faktorene i Region øst med sannsynlighet kan tilskrives TK-utvikling eller om det er andre generelle utviklingstrekk som gjelder hele TK-området som kan være årsak. Som vi har sett viser resultatene ingen store forskjeller i medarbeiderskap mellom de to målepunktene for Region øst. Når vi sammenligner med kontrollgruppen er det noen relativt små forskjeller mellom disse gruppene. Vi finner signifikante forskjeller på indeksene Åpenhet og tillit, Internt samarbeid og involvering, samt Service. Fordi disse forskjellene også foreligger *før* prosessene i TK-utvikling ble satt i gang, og kan de derfor ikke tilskrives dette utviklingsprosjektet.

5.1.3 Sammenligning av pilot og ikke-pilot

Vi har undersøkt om det foreligger noen forskjeller i utvikling av medarbeiderskap mellom medarbeidere som har vært en del av en pilot og de som ikke har det. Funnene fra surveyen viser at det er få forskjeller i svarene fra de som har hatt pilot og de som ikke har hatt det. Med unntak av ett enkeltspørsmål er det ingen signifikante forskjeller. Det spørsmålet hvor det foreligger en liten forskjell er på spørsmålet " Min enhet samarbeidet godt med andre enheter på TK Region øst". Figur 8 viser gjennomsnittet for pilot og ikke-pilot.

Figur 8 Gjennomsnittstall for henholdsvis pilot og ikke-pilot på et enkeltspørsmål om medarbeiderskap



Som figuren viser har pilot-deltagerne noe høyere skåre på dette spørsmålet enn de som ikke har vært i pilot. Ser vi på frekvensfordelingen så er det 77 % av pilot-deltagerne som er delvis eller helt enig i at deres enhet samarbeider godt med andre enheter på TK Region øst, mens det er 68 % av de som ikke har vært i en pilot som mener dette. Selv om ikke forskjellen er stor og begge grupper ligger rundt 4 så er det likevel verdt å merke seg at noe av denne forskjellen *kan* være et resultat at det arbeidet som har blitt gjort i pilotene. Flere av pilotene har jobbet med hospitering og å styrke samarbeidet med andre enheter og for noen har nok dette arbeidet kunne bidratt til at samarbeidet med andre oppleves som noe bedre.

5.1.4 Intervju og observasjonsdata

Intervjuene og observasjonene av pilotene viser at det gjennom arbeidet i pilotene ser det ut til at samarbeidet på tvers av faggrupper og lokasjoner forekommer oftere enn tidligere. Dette er også noe som både ledere og medarbeidere rapporterer om. De oppgir at muligheten for å dele kompetanse og kunnskap mellom seg har blitt større og kanskje viktigst av alt så har også villigheten til å dele blitt større. Dette kan skyldes flere faktorer, men det kan se ut til at det har vært nødvendig med en bevisstgjøring blant lederne, slik at de har kunnet åpne opp kanaler og muligheter for deling på tvers, mer systematisk. Sammen med sine medarbeidere har de, selv om dette har vært et viktig tema i mange år, nå iverksatt tiltak for å få gjennomført hospitering mellom ulike faggrupper og trafikkstasjoner. Flere medarbeidere har også ytret at hospitering mellom

faggrupper på samme trafikkstasjon er viktig for å skape en felles forståelse for hverandres arbeidshverdag, og for å skape et helhetlig og kollektivt ansikt utad. Arenaen for å kunne diskutere hvordan man ønsker å fremstå utad, og hvordan man kan utvikle et godt fungerende tilbud for sine kunder står sentralt i deres arbeidshverdag. Derfor er det kanskje ikke rart at nettopp hospitering, kunnskapsdeling og likebehandling har vært gjennomgående temaer i de fleste pilotene.

Fokus på en tydeligere struktur når det gjelder kunnskaps- og kompetansedeling har også gjort både medarbeidere og ledere opptatt av å se på nye måter å gjennomføre møter og informasjonsformidling på. Flere ledere har blitt mer bevisst på å ha en struktur på møter både lokalt og i ledermøter, hvor ikke kun måltall og regelverk diskuteres. Dette har hos flere ført til at man i større grad legger opp til en dialog- og diskusjonsplattform, som gir rom for å komme med forslag og viktige erfaringer fra den daglige driften. En av pilotene har spesielt fokusert på å få flere medarbeidere til å komme med forslag til endringer eller utvikling på deres faste mandagsmøter. De har hatt god effekt av å dele inn medarbeiderne i mindre grupper for å la flere komme til ordet. I gruppene diskuterer de aktuelle tema, som igjen deles i plenum. Resultatet har vært at flere medarbeidere bidrar i diskusjonene, og flere tar ansvar for å drive denne prosessen. En av medarbeiderne forteller at dette var en ny måte å jobbe på:

«Ja, og i alle fall stille opp i grupper og gå sammen, det har jeg ikke gjort før. Og det er en av tingene vi har grepet tak i. At når vi har møter, så deler vi oss opp i grupper. For da er det flere som deltar og gjør noe aktivt, og sier noe. Ellers så er det jo bare de vanlige skravlebøttene som holder på» (Medarbeider i pilot).

Enten det er store eller små problemstillinger, så har de her muligheten til å påvirke egen arbeidsdag og dele erfaringer i en mer formell arena – slik at man ikke er avhengig av å møtes ved kaffemaskinen for å få med seg hva som rører seg ute på gulvet. Det er også en arena hvor leder kan dele viktig informasjon og delegere ansvar. Man ser at flere av faggruppene som har deltatt i pilotarbeidet har beveget seg fra stort fokus på måltall og formelle krav med leder som driver av prosessene, til å begynne å åpne mer for diskusjon, refleksjon rundt praksis og arbeidsmåter i en mer kollektiv og samarbeidende arena. Etter omorganiseringen ser vi også at dette har gitt effekter for andre faggrupper som ikke har vært med i pilot.

Det er viktig å også trekke frem at de ulike områdene i TK er forskjellige både når det gjelder geografisk avstand, størrelse (antall medarbeidere) og tilstedeværelse av leder. Man kan se for seg at det er enklere å dele kunnskap, kompetanse og arbeidskraft der avstandene er mindre enn der det er større avstand mellom trafikkstasjonene. I en av pilotene oppdaget de også, etter omorganiseringen, at det ville bli vanskeligere å opprettholde det sterke fellesskapet når de ble delt inn i faggrupper, der hver enkelt faggruppe fikk egen leder. Gjennom pilotarbeidet fikk de derfor etablert husmøter, som skulle hjelpe dem med å ha oversikt over aktivitetene på trafikkstasjonen. For å kartlegge behovet for slike møter, også ved andre trafikkstasjoner, sendte de ut et spørreskjema til kollegaer i samme TK-område. Tanken var å prøve ut disse husmøtene, for å se om dette kunne bedre fellesskapsfølelsen og den helhetlige oversikten, og de ser at dette har vært viktig for dem. Dette er også et godt eksempel på hvordan man kan ha like utfordringer på tvers av lokasjoner, og at det har vært viktig å dele erfaringer fra pilotene også til de som ikke har hatt pilot. Det viser også at medarbeidere selv kan ta initiativ til å sette i gang utviklingsarbeid, at de blir lyttet til og at det er mulig å få slike tiltak gjennomført i praksis. Det har vært viktig i alle pilotene å fokusere på utviklingsområder som man faktisk har mulighet til å være med å påvirke. Pilotene har

vært en arena hvor påvirkningsmuligheten har vært reell, og medarbeiderne oppgir at de har blitt mer bevisste på deres handlingsrom. En av medarbeiderne forteller:

«Det har blitt lettere å gjennomføre endringer nå enn det var før TK utvikling. Selv om det ikke var så veldig vanskelig før heller, om det var gjennomtenkte forslag gikk det kanskje greit å få det gjennom ... men jeg tror at det er lettere å få gjennomslag nå, for nå er det mer rom for å jobbe med det.» (Medarbeider i pilot).

Det oppleves blant flere at det er blitt mer rom for å jobbe med utvikling og endring. Engasjementet oppleves av flere å ha vært noe varierende underveis i prosessen, og dette kan skyldes flere ting. En av pilotlederne fortalte at han ikke lyktes med å få med seg absolutt alle i gruppen, og påpekte at ikke alle var åpne for endringer eller at de ikke så nytten i å ta mer ansvar i arbeidshverdagen. Likevel opplever han nå at flere er motiverte og tar en mer aktiv rolle enn tidligere. Det ser ut til at det har vært avgjørende, gjennom de ulike aktivitetene, at medarbeiderne opplever at de blir tatt på alvor og at deres involvering i utviklingsprosessene faktisk fører til noe. Dette har gitt større engasjement i flere av pilotene. En medarbeider som har deltatt i pilot forteller:

«Det som er positivt med det her er at man føler at ting du, eller vi, har satt på agendaen har blitt tatt på alvor og at det er vilje for å gjøre noe med det. Før så har man opplevd at man bare stanger i veggen, men her føler vi at det vi foreslår ikke møter noen protest. Heller tvert imot.» (Medarbeider i pilot).

Det har altså vært en endring, kanskje først og fremst i pilotene, med tanke på hvordan medarbeiderne opplever at de blir hørt og tatt på alvor. I sammenheng med dette har jo også partssamarbeidet vært en viktig arena for utvikling. En av de lokale tillitsvalgte og nivå 4-leder forteller om noen av endringene på dette området:

«vi ser at vi blir mer og mer involvert i en del prosesser hvor vi tidligere ikke ble invitert med. Så får de da muligheten til å være med selv om det ikke gjelder TK i det hele tatt.» (Lokal tillitsvalgt).

«Jeg tror vel kanskje foreløpig så har de bare sett det vi har gjort. De konkrete prosjektene i piloten. Jeg tror de kanskje vil først får se resultatet av det her når de involveres i fremtidige ting. Når piloten er over og vi begynner igjen i det daglige så tror jeg kanskje at de vil hele tiden relatere det til TK utvikling, kanskje.» (Nivå 4-leder).

Det har altså blitt mer kultur for å ta med tillitsvalgt og verneombud i beslutningsprosesser og i møte med ledergruppen. Det vil også være spennende å se hvordan dette samarbeidet kommer til å utvikles og formes i tiden fremover. Skal vi tro nivå 4-lederen kan det hende at de store effektene blir enda tydeligere i fremtiden. Utviklingen og bevissthet rundt partssamarbeidet drøftes nærmere i kapittel 5.3.

Noe måtte også skje under omorganiseringen – hvor flere faggrupper er slått sammen med felles leder. Dette ble bestemt etter at pilotene var godt i gang, så flere av pilotlederne var nok litt usikre på om det ville bli vanskelig å få inn en ny gruppe. To av pilotlederne forteller om hvordan de opplevde dette:

«I starten tenkte jeg at å, dette blir vanskelig. Det blir en utfordring å få med en ny gruppe. Men det vi fant ut og kom ned til var at de tiltakene vi hadde funnet også var veldig relevante for den andre gruppen. Og så tenkte jeg vi er jo faktisk en enhet, det blir feil å utelate den ene enheten ...

Veldig glad for at vi gjorde det. Som jeg sa så har det styrket oss. Mer samkjørte, ikke sant.»
(Pilotleder A).

«... at det var litt klokt fordi at vi skulle jobbe som en gruppe etterpå. Og når man ser nå hva som har skjedd så var det jo veldig klokt.» (Pilotleder B).

Dette er erfaringer som også flere av pilotlederne har hatt. Det var litt trøblete i starten, å koble på en ny gruppe medarbeidere, men at det til slutt ga flere positive effekter. Det å skape en helhetlig følelse, at man deltar sammen på aktivitetene og erfarer noe sammen som gruppe ser ut til å ha vært viktig i sammenslåingen av gruppene. Flere er usikre om denne positive prosessen kun er en effekt av TK-utvikling, eller om det ville skjedd likevel, på grunn av omorganiseringen. Enkelte har opplevd at TK-utvikling har vært et noe forstyrrende element i en ellers travel hverdag, i tillegg til omorganiseringen, mens andre har sett at prosjektet var mer som en drahjelp. En nivå 3-leder forteller om sine erfaringer rundt dette:

«Jeg synes i og for seg at TK utvikling og de pilotene og den tverrfaglige utviklingen som ble gjort her, det kom litt som bestilt for vår omorganiseringsprosess, og med det mener jeg at vi fikk en arena for de nye fagområdene da, til å bli litt bedre kjent og til å begynne å snakke sammen ... jeg så det som en liten drahjelp i vår egen prosess» (Nivå 3-leder).

Når det gjelder medarbeiderne som ikke har deltatt i pilot, oppgir de fleste at de ikke har merket noen større endringer eller effekter av TK-utvikling. Noen opplever at det har skjedd noe, men de er usikre på om dette er på grunn av prosjektet, eller om det skyldes andre ting, som for eksempel omorganiseringen de har gjennomgått. Likevel forteller enkelte at medarbeiderne jobber i større grad sammen enn hva de har gjort tidligere – at de graver etter gull sammen. En av lederne som ikke har hatt pilot forteller også at tiltak, slik som SAMU (lokale samarbeidsutvalg for ledere og tillitsvalgte), har resultert i et større engasjement blant både medarbeidere og tillitsvalgte. De som ikke har merket mye av TK-utvikling oppgir også at leder ikke har delt mye fra ledelsessamlingene, og at dette ikke har vært et større tema på deres møter eller i arbeidshverdagen. De største effektene hos faggruppene uten pilot har nok skjedd gjennom at leder har klart å føre med seg erfaringer og kunnskap fra arbeidet på ledelsesutviklingen. Enkelte av lederne har klart å iverksette egne utviklingsprosesser og kjørt utviklingsprosjekt lokalt, selv uten å formelt være i pilot.

5.1.5 Oppsummering av effekter på medarbeiderskap

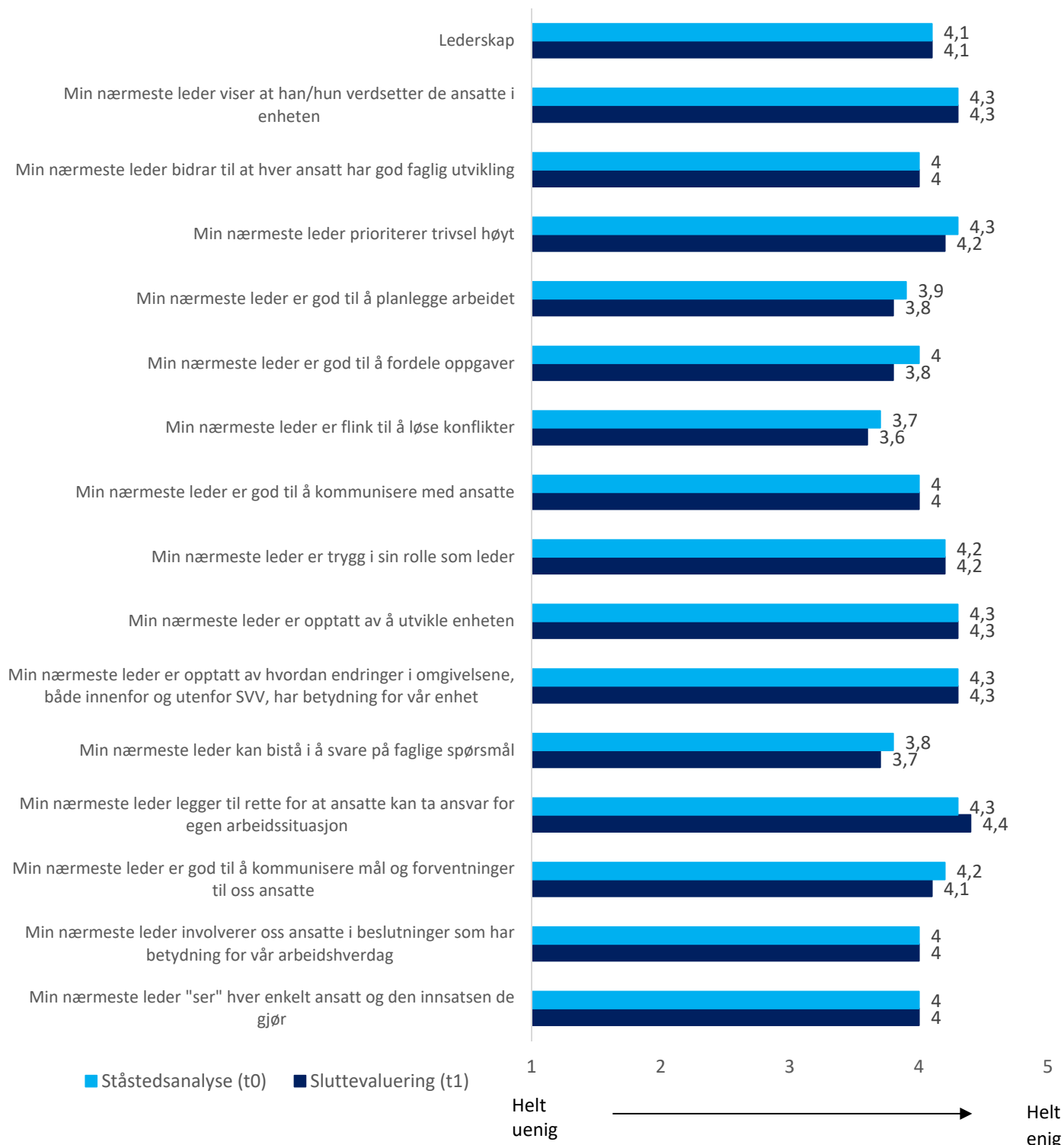
- De kvantitative dataene kan ikke dokumentere noen stor og entydig utvikling av medarbeiderskapet på TK Region øst som følge av TK-utvikling
- Det er ingen store forskjeller mellom hvordan medarbeiderne i Region øst og kontrollgruppen vurderer medarbeiderskapet og det er ingen store forskjeller mellom enhetene som var pilot og de som ikke hadde pilot.
- Det er en tendens til at pilotarbeidet har ført til mer samarbeid på tvers enn tilfellet er for enheter uten pilot.
- De kvalitative dataene indikerer at TK-utvikling har bidratt til økt involvering av medarbeiderne gjennom arbeidet i pilotene, som igjen har ført til økt engasjement og ansvarsfølelse hos medarbeidere.

- Dette er tegn på økt medarbeiderskap men siden denne effekten ikke gjelder for så stor andel av medarbeidere på TK gir det seg ikke utslag i tallene.
- Vi ser også at arbeidet i de tverrfaglige gruppene har vært en viktig forutsetning for god jobbing i de pilotene som selv synes de har lykket godt i sitt arbeid.
- Konklusjonen er at det ikke har skjedd en stor utvikling av medarbeiderskap på hele TK som følge av TK-utvikling på nåværende tidspunkt, men at det er utviklet og gjort forsøk med bredere involveringsprosesser som har skapt økt engasjement og ansvarstaking i enkelte enheter og hos noen medarbeidere som følge av tverrfaglige grupper og pilotarbeidet.

5.2 Lederskap

I surveyen ble alle bedt om å vurdere sin nærmeste leder på en rekke faktorer. Hensikten var å undersøke om lederskapet har utviklet seg i løpet av perioden med TK-utvikling. Det ble stilt 15 påstander som de ble bedt om å vurdere om de var uenige eller enige i på en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). I tillegg har vi regnet ut gjennomsnittet på de 15 spørsmålene i en indeks kalt lederskap. Vi vil først vise hvordan medarbeidere Region øst har vurdert lederskapet på begge målingene, før vi i sammenligner med kontrollgruppen.

Figur 9 Medarbeidernes vurdering av nærmeste leder på begge målingene i Region øst. Gjennomsnittstall



Resultatene viser at det er små, og ingen signifikante, forskjeller, mellom hvordan medarbeiderne vurderer sin leder ved ståstedsanalysen og ved sluttevalueringen. Det er imidlertid mange av

faktorerene som får relativt høy skåre av mange og dette tyder på at mange medarbeidere på TK opplever at de har en god leder. Dette var også tilfelle ved oppstart av TK-utvikling så det er ikke noe i disse resultatene som tyder på at det har skjedd en stor endring i hvordan medarbeidere vurderer sin leder som resultat av TK-utvikling. Når det er sagt er det store variasjoner på hvordan medarbeidere svarer på disse spørsmålene og det er således flere som ikke er like fornøyd i sin vurdering av nærmeste leder. Men jevnt over tyder disse resultatene på at det er mange som er fornøyd. Det som vurderes som minst positivt av de fleste er lederens evne til å løse konflikter og om lederen kan bistå i å svare på faglige spørsmål. De to faktorene som en kan anta TK-utvikling har kunnet påvirke er om nærmeste leder er trygg i lederrollen og om nærmeste leder involverer medarbeidere i beslutninger. Selv om det ikke har skjedd en utvikling i svarene på disse spørsmålene fra første til siste måling, er det verdt å merke seg at det er relativt høy skåre på begge disse spørsmålene ved begge målingene.

Kontrollgruppen ble stilt de samme spørsmålene om lederskap som Region øst ved to målepunkter. Resultatene viser at foreligger noen forskjeller mellom hvordan medarbeidere i Region øst og kontrollgruppen vurderer sin nærmeste leder. Jevnt over har medarbeidere på Region øst en mer positiv vurdering av sin nærmeste leder og forskjellene er signifikante (mellom en av målingene) på indeksen lederskap og alle påstandene bortsett fra påstanden "Min nærmeste leder bidrar til at hver medarbeider har god faglig utvikling". I og med at det også er forskjell mellom svarene fra Region øst og kontrollgruppen på den første målingen og vi ikke har sett en utvikling hos Region øst på disse spørsmålene, kan vi ikke peke på TK-utvikling som årsak til differansen mellom vurdering av lederskap mellom øst og kontrollgruppen.

Intervjuene med lederne på nivå 3 og 4 er spesielt fokuserte på ledelsesutviklingen som et kollektivt løft for alle ledergruppene i TK, Region øst. Det viktigste har kanskje ikke vært hvilke teorier og verktøyer en har fått presentert, men at ledere og tillitsvalgte har vært igjennom dette sammen. De har vært med på noe felles som en kan ha som bakgrunn for å snakke videre sammen. Lederne har gjennom samlingene blitt kjent med ledere både på nivået over seg og på samme nivå i andre områder. Flere ledere på ulike nivåer gir uttrykk for at de opplever at det er mer fokus på å finne løsninger og samhandle på tvers. Det vises også til konkrete eksempler som bedre samordning av HMS i de ulike områdene og faggruppene. Mange legger også vekt på at de har fått mer helhetlig perspektiv på TK-organisasjon, gjennom å diskutere og dele erfaringer med andre på samlingene. Andre effekter er, ifølge flere ledere, at de er bevisste på å involvere og ansvarliggjøre tillitsvalgte og medarbeidere i større grad enn før. Dette tyder på at flere av lederne har blitt tryggere på sin egen lederrolle, noe som også flere sier.

«Det har gjort også mye for hvordan vi kan samhandle på tvers av områdene. Det er mer av det nå.» (Nivå 2-leder).

«Jeg merker selv nå at jeg involverer medarbeiderne mye mer enn det jeg gjorde før.» (Nivå 4-leder).

«Så da ser man helheten og hvordan det er bygget opp.» (Nivå 4-leder).

«Og vi har møttes og utvekslet masse erfaringer og delt erfaringer.» (Nivå 4-leder).

«Alle var med på det samme. Det var ikke sånn at det var en som dro på lederutviklingskurs og kom tilbake med en tiltaksplan som ble puttet i en skuff, men at alle måtte gjøre det samme, og det var vel egentlig det som gjorde at det ble større engasjement og at man klarte å dra lasset sammen.» (Nivå 3-leder).

Et av spenningsmomentene for pilotene har spesielt vært hvordan de har blitt påvirket av omorganiseringen. Alle ledere på de ulike nivåene er samstemte på at det ble ekstra mye jobb for Nivå 4 lederne, når de både skulle implementere sammenslåing av enheter samtidig som også skulle både skulle organisere samlinger med alle medarbeiderne sine. Likevel er lederne i etterkant positive til at dette foregikk parallelt. For flere av pilotene ble samlingene brukt for å bli bedre kjent på tvers, og spesielt nytten av hospitering ble sett på som relevant i enheten som var sammenslått.

«Etter hvert som tiden gikk så så vi at det var, holdt på å si, at det var en gavepakke at det kom samtidig, men i starten må jeg innrømme at både jeg og mine ledere sleit litt med den biten» (Nivå 3-leder).

«Helt klart en fin måte når vi fikk omorganiseringen. Vi fikk et hjelpemiddel vi, for å få en god utvikling i en faggruppe» (Nivå 4- leder).

Fra intervjuet med medarbeidere utenfor piloten kommer det tydelig frem at forståelsen for hva TK-utvikling går ut på ikke er helt til stedet. Det kan tyde på at ledere uten ansvar for eget utviklingsprosjekt kanskje kunne ha engasjert seg mer i hva som foregikk i pilotene. Også flere medarbeidere i pilotene opplevde at de ikke helt forsto hva prosjektet gikk ut på, spesielt i starten. Vi kan se fra tabell 7 om risikovurdering tilbake i kapittel 3.2 at det ble satt i gang en rekke tiltak for å bedre informasjon og kommunikasjon. Det har blant annet blitt holdt separate samlinger for tillitsvalgte og ledere med pilot, etter hvert sammen med lokal tillitsvalgte. I tillegg ble det tidlig utarbeidet en kommunikasjonsplan, besøk i ledergruppene og informasjonsmateriell. Det viker som forståelsen for TK-utvikling har blitt langt bedre utover prosjektet, og at spesielt ledere med pilot har fått praktisk erfaring med utviklingsarbeid som har bidratt til en dypere forståelse enn for de uten denne erfaringen. Konklusjonen er at selv om en fremdeles kan bli bedre, er de fleste positive til at lederskapet i TK har blitt bedre som en følge av dette prosjektet.

«Men jeg sliter litt med å få medarbeiderne til å forstå hva det egentlig går ut på.» (Nivå 4-leder).

«Det er liksom ledelsesbiten som har vært det store temaet i ledelsesgruppen og lite diskusjon og problemstilling rundt pilotprosjektene sånn sett.» (Nivå 3-leder).

«Konklusjonen blir for de fleste etter det her blir at om man skal drive med organisasjonsutvikling så er ikke løsningen å sende folk og drive på individuelle kurs. Det gir ikke på langt nær den samme effekten.» (Nivå 3-leder).

5.2.1 Oppsummering av effekter på lederskap

- De kvantitative resultatene viser ingen tydelig endring av lederskapet i TK, men dette forklarer vi først og fremst med gode vurderinger av dette ved det første målepunktet.
- De kvalitative resultatene viser at lederne samarbeider mer på tvers ut ifra en mer felles forståelse enn før.

- Lederne, og da spesielt ledere med pilot, har blitt mer positive til å involvere og bruke medarbeidere og lokale tillitsvalgte mer aktivt.
- Pilotlederne som samtidig gjennomgikk en omorganisering sier at arbeidet med piloten var positivt for å føre de fusjonerte miljøene mer sammen,
- Basert spesielt på tilbakemeldinger fra medarbeidere uten pilot virker det som om informasjonen om mål, resultater og aktiviteter i TK utvikling ikke har nådd ut til alle medarbeidere.

5.3 Partssamarbeid

I surveyen ble det også stilt spørsmål til ledere og tillitsvalgte for å fange opp deres syn på partssamarbeidet på TK. Ledere og tillitsvalgte ble stilt de samme spørsmålene, samt ett spørsmål kun til tillitsvalgte og ett til ledere. Tabell 9 viser gjennomsnittet for hva ledere og tillitsvalgt har svart på disse spørsmålene ved ståstedsanalysen (t0) og ved sluttevalueringen (t1). Spørsmålene er stilt som påstander hvor de skulle angi hvor enig/uenig de var på disse på en skala fra 1 til 5, der 1 er "helt uenig" og 5 er "helt enig".

Tabell 9 Lederes og tillitsvalgte (TV) svar på spørsmål om partssamarbeid ved t0 og t1.
N (TV t0) = 20, N (TV t1) = 27, N (Leder t0) = 34, N (leder t1) =31

Spørsmål	Region øst			
	TV t0	TV t1	Ledere t0	Ledere t1
Det er satt av tilstrekkelig med tid til tillitsvalgtarbeid ⁴	4,2	3,9		
Tillitsvalgte kan avholde møter i arbeidstiden	3,9	4,2	4,2	4,7
Tillitsvalgte og ledere på TK har et godt forhold	4,4	4,4	4,5	4,7
Ledere på TK/våre tillitsvalgte er alltid pålitelige med hensyn til det som blir sagt og gjort	3,5	4,0	3,7	3,9
Det at vi tillitsvalgte/vi ledere har konflikt og motsetningsforhold med ledelsen/de tillitsvalgte på noen områder hindrer oss ikke å samarbeide på andre områder	4,3	4,0	4,5	4,3
Ledere på TK/de tillitsvalgte er veldig styrt av prinsipper og faste posisjoner når de er i forhandling	3,9	3,9	3,5	3,4
Tillitsvalgte blir oppfordret til å «tenke høyt» sammen med ledelsen hva angår langsiktig planlegging	3,7	4,0	4,0	4,2
Kommunikasjon mellom ledere på TK og tillitsvalgte er åpen og ærlig	4,0	3,9	4,3	4,5
Det tas avgjørende hensyn til tillitsvalgtes meninger og vurderinger når viktige beslutninger fattes om saker som angår TKs utvikling og fremtid	3,3	3,4	4,2	4,3
Vi opplever at de tillitsvalgte i liten grad bruker den informasjonen de får til å informere sine medlemmer om viktige forhold ⁵			3,6	3,9

⁴ Spørsmål kun stilt til tillitsvalgte

⁵ Spørsmål kun stilt til ledere

Det er ingen signifikante forskjeller verken for tillitsvalgte eller ledere mellom ståstedsanalysen (t0) og sluttevalueringen⁶ (t1). Dette er heller ikke å vente da utvalgsstørrelsen for både tillitsvalgte og ledere ved begge målinger er liten (se beskrivelse av begrensinger ved små utvalg i avsnitt 1.3.2) og det skal derfor mye til for å oppnå statistisk signifikans. Men svarene viser at både tillitsvalgte og ledere mener de har et godt forhold, og dette gjelder både ved ståstedsanalysen og ved sluttevalueringen. Lederne er hakket mer enig i dette (gjennomsnitt på 4,7 mot 4,4 for tillitsvalgte på siste måling), men det er altså ingen signifikante forskjeller.

Hvis vi ser litt nærmere på hva tillitsvalgte har svart på begge målingene ser vi at det har vært små endringer og det er heller ikke et entydig mønster; på noen spørsmål svarer de mer positivt mens det på noen spørsmål er en liten nedgang. Det vi kan bite oss merke i er at tillitsvalgte er relativt enige i (gjennomsnitt på 4,0) at de blir oppfordret til å tenke høyt sammen med ledelsen hva angår langsiktig planlegging ved siste måling. Her viser frekvensfordelingen at hele 74 % av de tillitsvalgte som har svart på dette spørsmålet er enig eller delvis enig. Over 80 % er også enige i at ledere på TK er pålitelige med hensyn til det som blir sagt og gjort. Samtidig er tillitsvalgte noe mindre enige i at det tas avgjørende hensyn til tillitsvalgtes meninger og vurderinger når viktige beslutninger fattes om saker som angår TKs utvikling og fremtid. Her er gjennomsnittet 3,4 på siste måling og frekvensfordelingen viser at 64 % er delvis eller helt enig i dette. På dette spørsmålet er lederne mer positive med et gjennomsnitt på 4,3 ved siste måling og 81 % som er delvis eller helt enige.

Generelt viser resultatene at lederne jevnt over vurderer forholdet mellom tillitsvalgte og ledere som mer positivt enn tillitsvalgte, dette er ikke uvanlig og helt i linje med tilsvarende undersøkelser i andre virksomheter.

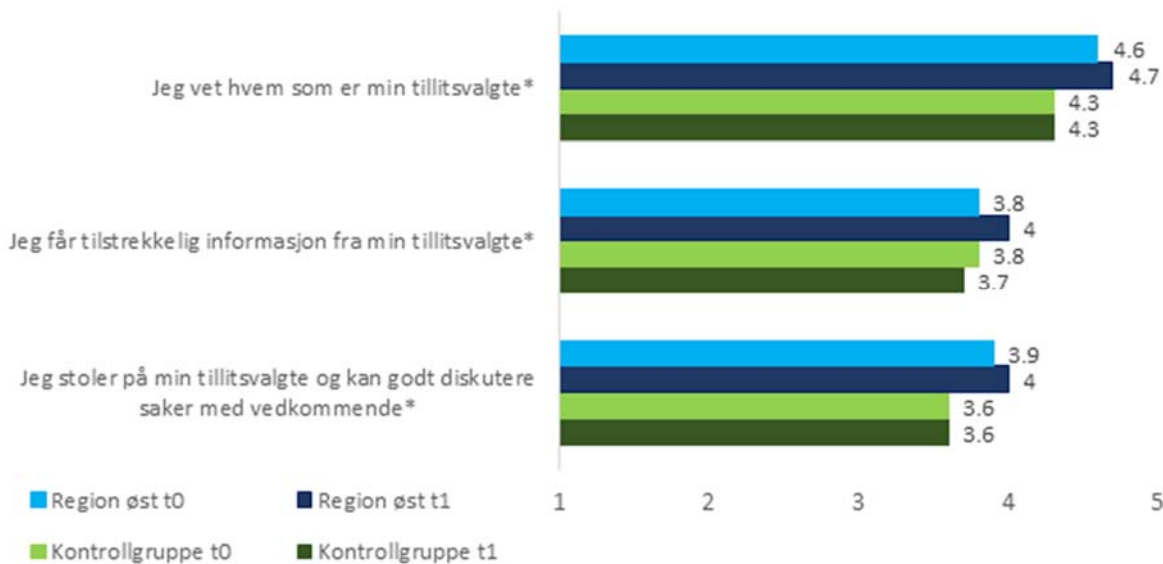
5.3.1 Sammenligning med kontrollgruppe

Kontrollgruppen ble også stilt de samme spørsmålene om forholdene mellom ledere og tillitsvalgte ved to målepunkter. For kontrollgruppen er antallet ledere og tillitsvalgte som har svart enda lavere enn for Region øst, og resultatene blir derfor sensitive for variasjoner i enkeltsvar. Vi ser heller ikke et klart mønster i disse resultatene og velger å ikke ta de med videre i vår analyse, men henviser til vedlegg B hvor gjennomsnittet for kontrollgruppen er sammenstilt med svarene i Region øst.

Vi har imidlertid tatt med tre spørsmål om tillitsvalgtsrollen som ble stilt til alle medarbeidere i Region øst og kontrollgruppen, og som derfor har et større antall besvarelser. Alle ble bedt om å vurdere tre påstander på en skala fra 1 til 5 der 1 er "helt uenig" og 5 er "helt enig". Figur 10 viser hva TK Region øst og kontrollgruppen har svart på begge målingene.

⁶ Det er ikke kjørt signifikanstester mellom tillitsvalgte og ledere for hver måling da de har blitt spurt ulike spørsmål (ledere har blitt bedt om å vurdere tillitsvalgte og deres forhold til dem mens tillitsvalgte vurderer lederne og deres forhold til dem).

Figur 10 Medarbeidernes vurdering av tillitsvalgsrollen for Region øst og kontrollgruppen ved t0 og t1 (gjennomsnittstall)



Her ser vi at det er noen forskjeller på Region øst og kontrollgruppen og disse forskjellene er signifikante på siste måling for alle tre spørsmålene. Medarbeidere i Region øst er mer enige i at de vet hvem som er deres tillitsvalgte, at de får tilstrekkelig informasjon fra sin tillitsvalgt og at de kan stole på sin tillitsvalgt og diskutere saker med vedkommende. Vi ser imidlertid også at medarbeidere i Region øst svarer høyere på første måling og det er ikke signifikante forskjeller mellom måling 1 og 2 for denne gruppen. Vi kan derfor ikke ut fra disse tallene si at TK-utvikling har ført til en bedre vurdering av tillitsvalgsrollen, men vi ser likevel tendensen til at Region øst, spesielt ved siste måling, har en mer positiv vurdering av tillitsvalgsrollen enn kontrollgruppen.

5.3.2 Intervju- og observasjonsdata

Oppsummert kan vi ikke ut fra disse funnene i surveyen isolert sett slå fast at TK-utvikling har bidratt til et bedre partssamarbeid på TK. Men ser vi på de kvalitative intervjuene som ble foretatt av tillitsvalgte og ledere, viser disse at arbeidspraksisen og partssamarbeidet har utviklet seg på flere områder. Den kvalitative delen av undersøkelsen tar utgangspunkt i at de tillitsvalgte og ledelsen reflekterer over sin og organisasjonens utvikling som parter igjennom TK-utvikling.

De regionale tillitsvalgte syntes at det var vanskelig å sette ord på hva TK-utvikling var for noe. For dem var det først og fremst partssamarbeidet som var av interesse og som de anså som ett av de viktigste områdene i TK- utvikling. Dette illustreres gjennom følgende sitat fra en tillitsvalgt:

"Nei, altså det er det med å få frem trepartssamarbeidet og få litt fokus på hva de tillitsvalgte er og sånne ting som vi har sett på som veldig positivt. Akkurat hva prosjektet er, det vet vi vel sånn sett ikke helt hvordan man skal sette ord på" (Tillitsvalgt A).

Underveis i prosjektet ble det klart at den kompliserte fagforeningsstrukturen i Statens vegvesen skapte utfordringer for prosjektet. De regionstillitsvalgte, som var delvis frikjøpte til å utføre tillitsvalgtarbeid, var ikke nødvendigvis knyttet til TK, og satt derfor langt unna den delen av organisasjonen som var ment å utvikle den partsbaserte arbeidsformen gjennom prinsippene hentet fra aksjonslæring - læring gjennom felles refleksjon og konkret handling. Det var videre noe

usikkerhet rundt hvem som var plasstillitsvalgt. Forvirringen over dette synliggjorde behovet for å arbeide med å konkretisere partssamarbeidet i TK. Det ble derfor utarbeidet en strukturert oversikt over hvem som var tillitsvalgt i TK, samt hvor de holdt til i organisasjonen. Dette ble presentert for deltakerne i prosjektet på en av ledelsessamlingene.

I tillegg til den kompliserte organisasjonsstrukturen, viste det seg at partssamarbeid som sådan ikke var et etablert og kjent begrep i organisasjonen. Undersøkelsene som ble gjort i de tverrfaglige gruppene i forkant av den partssammensatte ledelsesutviklingen, synliggjorde at partssamarbeid som begrep og praksis var ganske så ukjent i organisasjonen. De regionstillitsvalgte var i større grad kjent med det, men deler av ledelsen og medarbeiderne som sådan hadde begrenset kunnskap om partssamarbeidet i organisasjonen. Mange var overrasket over dette:

"Det som overrasket meg til å begynne med var at lederne visste så lite om organisasjonen og faktisk trepartssamarbeidet. At vi har en organisasjon her. Man har plasstillitsvalgt, man har prøvd å bygge opp, man har vært synlig" (Tillitsvalgt E).

Utviklingen og arbeidet med TK-utvikling ble derfor en arena for å bevisstgjøre medarbeiderne på hva partssamarbeid er, og hvorfor et godt partssamarbeid er viktig for Statens vegvesen.

Øyum et al. (2010) viser i sin rapport om partsbasert ledelsesutvikling i privat sektor, at utviklingsprogrammer à la TK-utvikling godt kan bygge en samarbeidsform som de har kalt "det utvidete representative partssamarbeidet". I praksis betyr det at tillitsvalgte tillater seg å ta steget ut i et handlingsrom som ikke er avtaleregulert, og der partene går fra et partnerskap basert på forhandling over i et partnerskap som i større grad handler om organisasjonsutvikling.

Arbeidet som er lagt ned med tanke på å utvikle partssamarbeidet i TK-utvikling, er en start på et slikt «utvidet representativt partssamarbeid». Det er i hovedsak fire resultater fra TK-utvikling som vi ønsker å trekke frem som viktige resultater og forutsetninger for et utviklingsfokuset partssamarbeid.

For det første opplever de tillitsvalgte at de har fått økt oppmerksomhet og anerkjennelse fra ledelsen, og at dette var svært etterlengtet og velkomment. Dette illustreres gjennom følgende sitat fra tillitsvalgte i to ulike forbund:

"Og det føler jeg også at vi har blitt litt mer anerkjent og på en måte få lov til å si litt og være med i ledelsesutviklingen har vært positivt. Vi har fått lov til å være med og vise oss frem og selvfølgelig vært med og bidratt og ytt også" (Tillitsvalgt A).

"En er jo vant til å være et grått spøkelse som blir satt bort i et hjørne. Plutselig begynner folk å spørre hva du mener. Det er jo ikke noe man har vært vant til, man har bare vært og det har bare liksom vært at tillitsvalgte er med. Sitter der borte og sier ingenting. Nå blir du plutselig tvunget frem i lyset og du må si hva du mener. Det er klart at du vokser jo på det, og at det er en personlig utvikling" (Tillitsvalgt B).

For det andre trekker flere tillitsvalgte frem at det gjennomføres mer strukturerte møter med ledelsen nå enn tidligere, og at det grunnleggende samarbeidet mellom ledelsen og de tillitsvalgte begynner å falle på plass takket være TK-utvikling. Dette illustreres gjennom følgende to sitat fra to ulike tillitsvalgte:

«(...) lederne har endret seg litt. Det går på sånn som strukturen i møter og sånn. At de har i større grad sendt inn møteinnkallelser. De har gjort noen grep som gjør at medarbeiderne blir mere informert og engasjert i ting før møtet blir holdt. Ja, det er masse positivt i TK-utvikling» (Tillitsvalgt F).

«Det har blitt det [flere og mer strukturerte møter], og vi har fått den felles plattformen der. Det ligger i bunn, da. Jeg føler at det begynner å fungere, i alle fall» (Tillitsvalgt G).

For det tredje trekker flere tillitsvalgte frem at de har opplevd personlig utvikling både som fagperson og som tillitsvalgt som et resultat av TK-utvikling, og at dette gjør at de tør å utvikle rollen som tillitsvalgt videre. Dette illustreres gjennom følgende sitat fra en tillitsvalgt:

"Det har bygget opp selvtilliten for de tillitsvalgte, og det er viktig. At du må stå frem. Ikke bare selvtilliten til de tillitsvalgte, men hele gruppen som en enhet er bygget opp" (Tillitsvalgt C).

Dette er også knyttet opp mot bevisstheten rundt egen rolle som tillitsvalgt, der flere tillitsvalgte valgte å trekke frem hvordan TK-utvikling hadde bidratt til å skape en større bevissthet rundt hva tillitsvalgtrollen innebar. Følgende sitat fra tillitsvalgt illustrere dette på en god måte:

"Det har noe med rolleforståelse for tillitsvalgte, du må ha en egen forståelse, selv om alle fagforeninger kjører kurs innad også (...). Noen av oss tror kanskje at man er vaktbikkje og litt mindre flinke til å samarbeide, ta signalene, tolke saken og samarbeide med leder" (Tillitsvalgt E).

De tillitsvalgte mente at deres kunnskap og rolle som sparringspartner vil være enda viktigere i fremtiden, i og med at TK går gjennom store endringer som et resultat av krav til økt effektivitet og de muligheter som finnes i form av digitalisering og endrede tjenestebehov. Slik sett var TK-utvikling et viktig prosjekt og "timingene" for prosjektet var veldig riktig. En av de tillitsvalgte sier dette på følgende måte:

"Men jeg tror det har litt med at i fremtiden så får nok de tillitsvalgte litt mer å gjøre i forhold til endringer og endringer av struktur og en del sånne ting som kommer til å skje, for det kommer til å bli hyppige endringer, og det virker som om tillitsvalgte også skal være med i den prosessen. Det er i alle fall noe av mitt inntrykk, da" (Tillitsvalgt A).

For det fjerde opplever de tillitsvalgte at TK-utvikling har ført til økt tillit mellom først og fremst ledelsen og de ulike fagforeningene, men også fagforeningene imellom. De fleste tillitsvalgte var innom dette temaet under intervjuene. Her illustrert gjennom følgende sitat:

"Jeg tror det [den viktigste læringen og utviklingen i TK-utvikling] er samarbeidet med andre organisasjoner og tillitsvalgte på alle nivå. Vi jobbet bra før også, men med TK utvikling har vi hatt en møteplattform hvor vi har møttes og bygd relasjoner, og det er veldig viktig. Og i en vanlig arbeidshverdag har du ikke så mye tid til det. Så det tror jeg er det viktigste. Og på de samlingene har lederne også vært med. Vi har vært i samme rom og de samme diskusjonene, så det har vært en felles arena for relasjonsbygging" (Tillitsvalgt E).

Det at de tillitsvalgte føler at de har blitt bedre kjent med andre tillitsvalgte fra andre fagforeninger, omtaler de gjerne som "flerpartssamarbeidet":

"I alle fall sånn i praksis så synes jeg at det mest positive som har kommet frem er at man har fått flerpartssamarbeidet og tillitsvalgte litt opp og frem i lyset. Det er ikke det at det har vært dårlig før, men det er alltid rom for forbedring" (Tillitsvalgt B).

Som nevnt i kapittel 3.2.2, har det i de senere år vært argumentert for at økt sammenslåing av arbeidsinnhold på arbeidsplasser vil føre til en prosess med identitetsfusjoner, og at en slik prosess vil kreve økt samarbeid mellom de ulike fagforeningene (Ravn & Øyum, 2018). Som vist i kapittel 1.1.1, har man lagt til rette for økt sammenslåing av arbeidsinnhold i deler av TK, og sånn sett blir det fort kunstig med et tydelig skille mellom de ulike fagforeningene på arbeidsplassnivå. Den uttesting og erfaringer som de tillitsvalgte har gjort gjennom TK-utvikling, står derfor i stil med de effektivitetstiltak som har vært nødvendig for en fremtidsrettet TK, uten at dette nødvendigvis har vært tiltenkt. Det økte samarbeidet mellom fagforeningene igjennom TK-utvikling kan i så måte være en positiv sparringspartner for ledelsen i TK, om ledelsen kjenner sin besøkelsestid og involverer de tillitsvalgte i videre utviklingsarbeid.

Som nevnt tidligere, mener de tillitsvalgte at de har utviklet seg i form av personlig utvikling og som tillitsvalgt gjennom TK-utvikling. utfordringen for fagforeningene i TK er hvordan de skal klare å spre og omforme den enkelte tillitsvalgtes individuelle utvikling til å komme fagforeningen til gode, der medlemmene kan ta del i den kunnskapen som de tillitsvalgte har tilegnet seg. Dette ble poengtert av en av lederne i TK:

"Det er noen tillitsvalgte som har sittet og sovet. Og så reiser de på sine møter og så hører ikke medlemmene noe engang. Så det er litt for svakt. Så jeg vet jo medlemmene, det var jo på todagerssamling nå. De som er medlem hører jo ikke et pip. Hva er det de sitter og diskuterer, det blir litt egeninteresser. Og det er litt synd, så jeg håper denne prosessen har gjort litt med det, altså" (Nivå 4-leder)

Også de tillitsvalgte selv er klar over dette problemet, og utfordringen økes når tillitsvalgtstrukturen er så utydelig som den viste seg å være i TK:

"Nå er jeg regionstillitsvalgt, så for min del følger jeg opp medlemmene lite eller ingenting, kanskje. Problemet er jo at det er veldig lite TK-folk i min organisasjon – det er stort sett bare veifolk. Jeg har vel til dags dato ingen som er på TK. Det er bare meg. Det er vel kanskje noe jeg burde ha gjort, men det har jeg ikke" (Tillitsvalgt D).

Når de tillitsvalgte reflekterte rundt den kunnskapen de hadde tilegnet seg gjennom TK-utvikling, så var det flere som tok opp dette med at de ikke hadde vært nok bevisste på å la kunnskapen «sildre nedover i organisasjonen», og som gjerne ville ha gjort noe med dette om de hadde fått startet opp på nytt:

«(...) jeg har fått vært med prosjektgruppa. Der har jeg fått vært helt innafor, rett og slett. Så jeg har litt dårlig samvittighet også for at jeg ikke har fått solgt prosjektet mer til folk. Jeg ser det nå» (Tillitsvalgt F).

5.3.3 Oppsummering av effekter på partssamarbeid

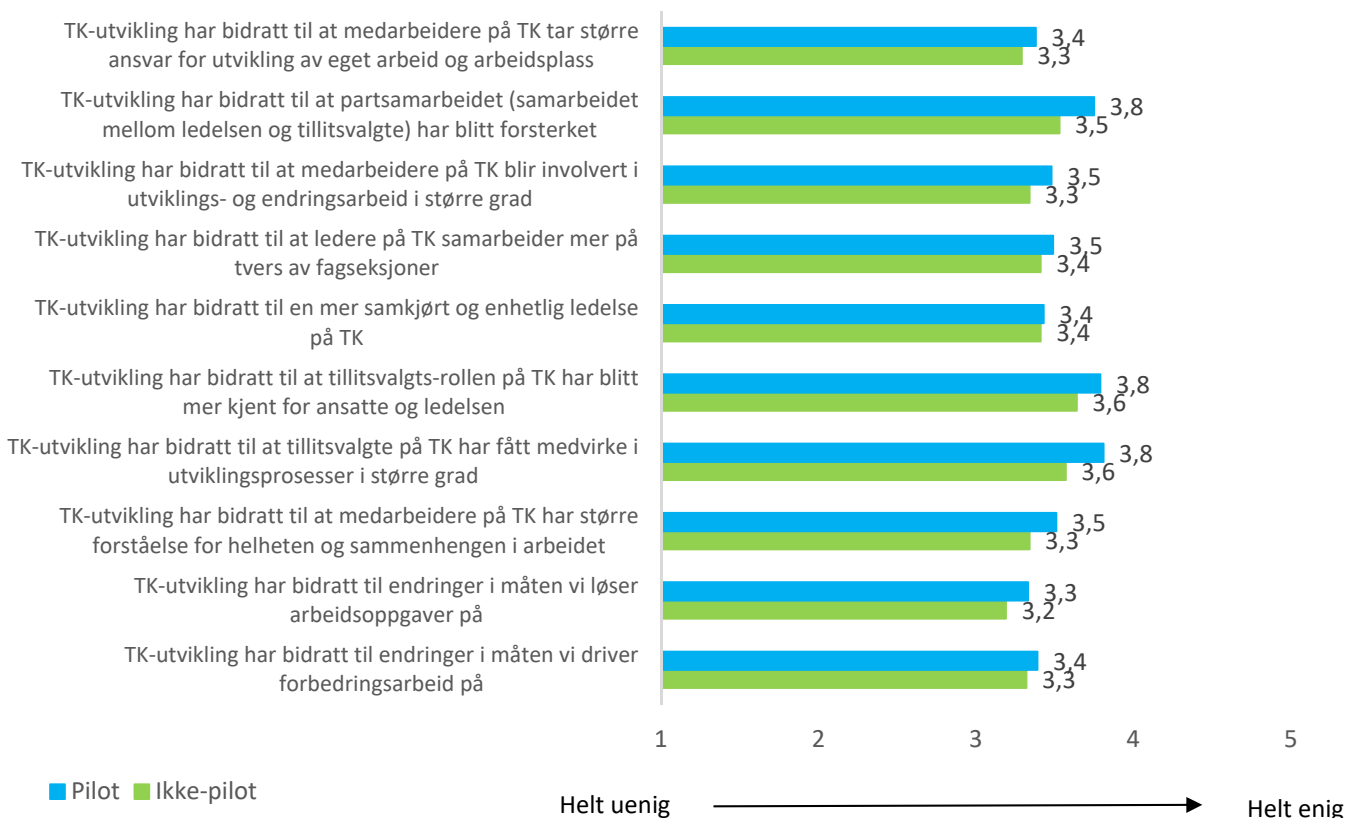
Alt i alt har de tillitsvalgte og partssamarbeidet med ledelsen fått en meget god utvikling gjennom TK-utvikling. Oppsummert kan man si at prosjektet har gitt effekt ved at partssamarbeid i seg selv har fått en type oppmerksomhet som det ikke hadde tidligere siden samarbeidsrelasjonen mellom ledelsen og de tillitsvalgte har stått i sentrum. Videre opplever de tillitsvalgte at de får langt mer anerkjennelse enn det de fikk tidligere, og at de har utviklet seg i rollen som tillitsvalgt, samt fått økt bevissthet rundt rollen som tillitsvalgt. Videre har TK-utvikling lagt til rette for flerpartssamarbeid (Ravn & Øyum, 2018) som på sikt kan komme TK til gode i det de står ovenfor

store utfordringer som blant annet må løses gjennom økt grad av flerfaglighet og fleksible løsninger.

5.4 Medarbeidernes vurdering av effekter

I spørreundersøkelsen ble medarbeidere selv bedt om å vurdere hvilke effekter TK-utvikling har hatt på flere områder. De skulle ta stilling til 10 påstander om effekter av TK-utvikling og vurdere hvor enige eller uenige de var i disse på en skala fra 1 til 5 der 1 var "helt uenig" og 5 "helt enig", samt 6 "vet ikke" Figur 11 viser gjennomsnittet⁷ for hvordan medarbeidere vurderer dette fordelt på medarbeidere som har vært en del av en pilot (lysblå) og de som ikke har vært det (grønn).

Figur 11 Medarbeidernes vurdering av effekter av TK-utvikling. Gjennomsnittstall fordelt på pilot (N=71-89⁸) og ikke-pilot (N=117-144⁹)



Resultatene viser at medarbeidere jevnt over rapporterer om moderate effekter av TK-utvikling på disse områdene. Gjennomsnittet for alle spørsmålene ligger mellom 3 og 4, altså mellom "verken enig eller uenig" og "delvis enig". Selv om medarbeidere i pilot svarer noe høyere på de fleste spørsmålene så forskjellene små og ingen er signifikante. Det er likevel verdt å merke seg at de tre spørsmålene som medarbeidere i pilot vurderer høyest handler om tillitsvalgtrollen og

⁷ De som krysset av for 6 "vet ikke" er utelatt i gjennomsnittet.

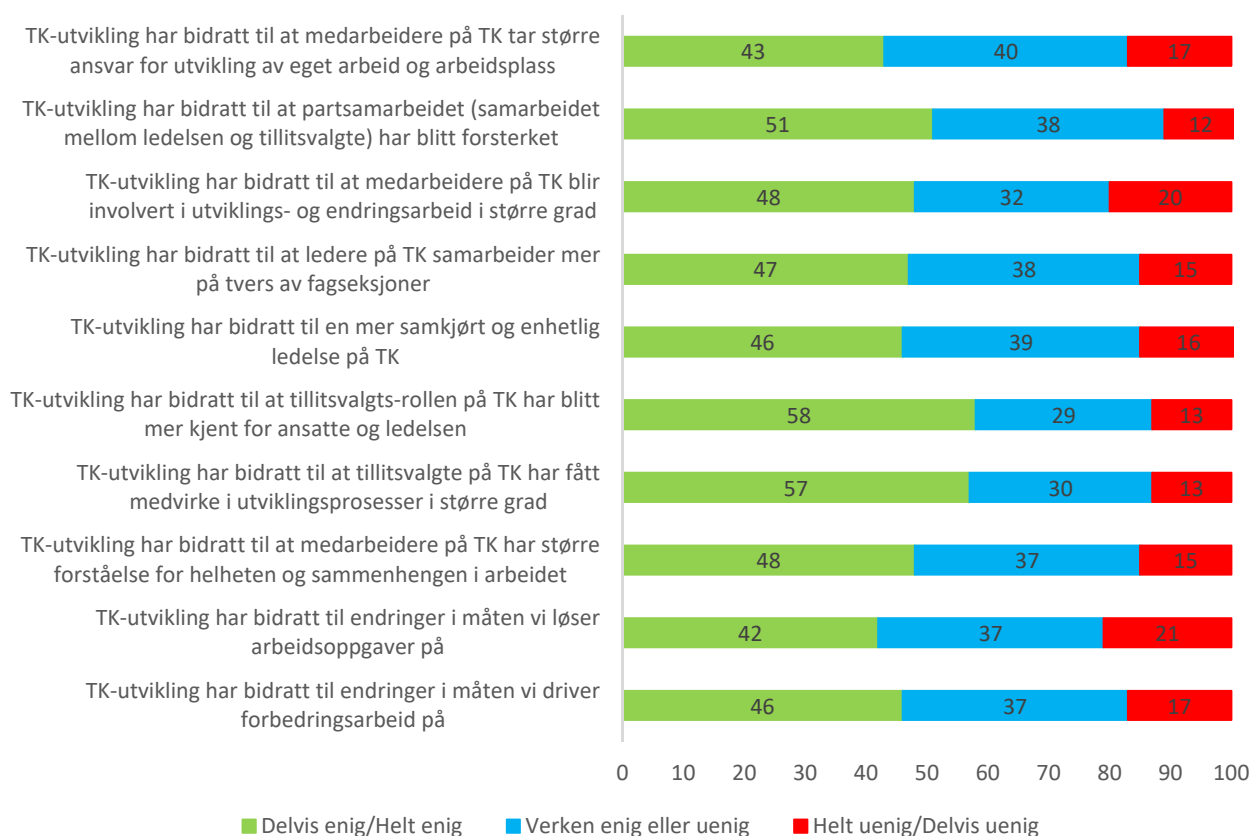
⁸ Antallet som svarte mellom 1 og 5 på skalaen varierte på de ti spørsmålene. De som krysset av for 6 "vet ikke" er utelatt fra gjennomsnittet.

⁹ Samme som over.

partssamarbeidet. Det gjelder "TK-utvikling har bidratt til at tillitsvalgte på TK har fått medvirke i utviklingsprosesser i større grad", "TK-utvikling har bidratt til at tillitsvalgtrollen på TK har blitt mer kjent for medarbeidere og ledelsen" og "TK-utvikling har bidratt til at partssamarbeidet (samarbeidet mellom ledelse og tillitsvalgte) har blitt forsterket". Både medarbeidere i pilot og ikke-pilot vurderer effekten av TK-utvikling som helhet og det kan tenke seg at pilot-deltagerne har svart mer positivt om spørsmålene var formulert slik at de skulle vurdere effekter i egen avdeling/faggruppe og ikke TK som helhet.

Figur 12 viser frekvensfordeling av svarene på påstandene om effekter av TK-utvikling (uavhengig av om de har vært en del av pilot eller ikke).

Figur 12 Prosentvis andel som er "Helt enig/delvis enig", "Verken enig eller uenig" og "Helt uenig/delvis uenig" i påstandene. N=193-232¹⁰

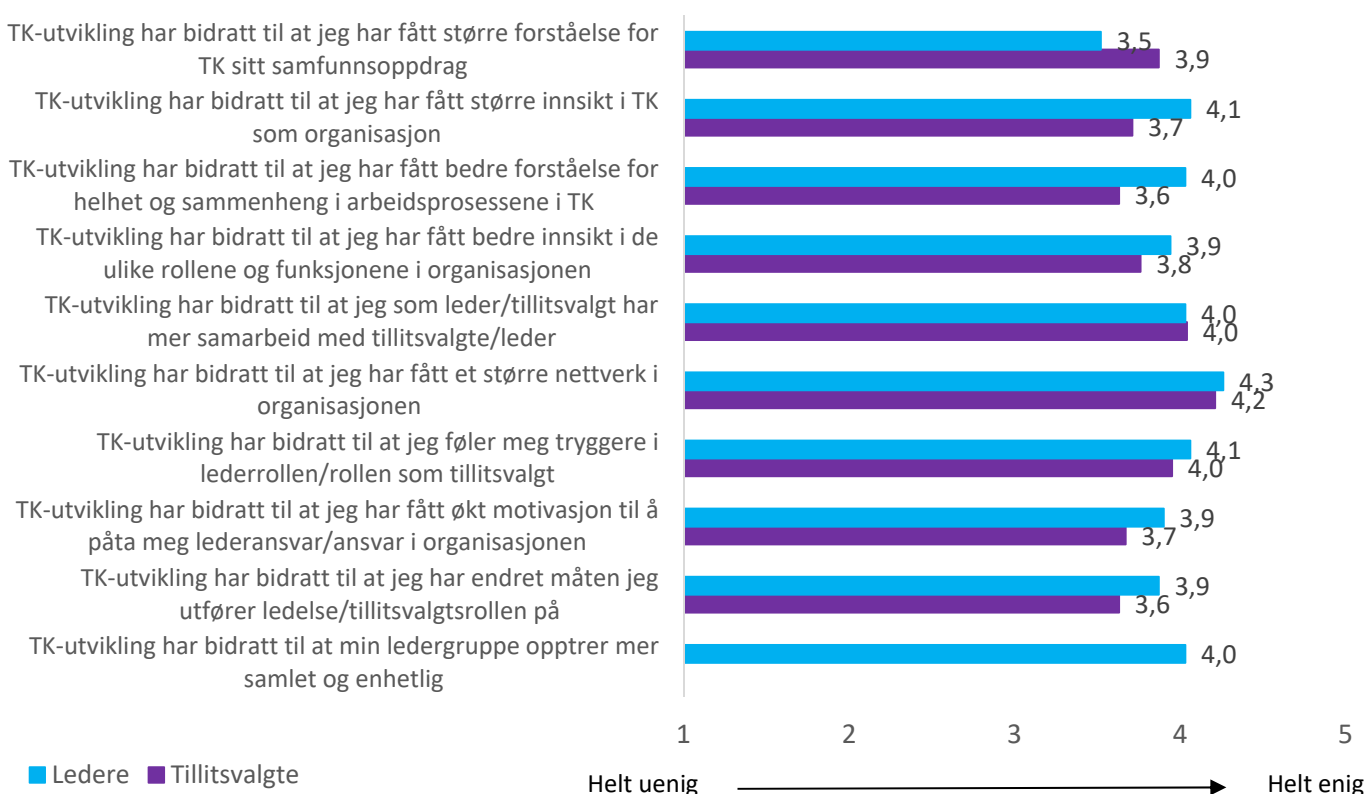


Her ser vi igjen at det er de tre påstandene som omhandler tillitsvalgtrollen og partssamarbeidet som har høyest andel som er enige. Over halvparten av alle som har svart på surveyen er delvis eller helt enig i disse tre påstandene, mens de andre påstandene ligger mellom 42 og 48 %.

¹⁰ Antallet som svarte mellom 1 og 5 på skalaen varierte på de ti spørsmålene. De som krysset av for 6 "vet ikke" er utelatt fra gjennomsnittet.

Ledere og tillitsvalgte ble i tillegg bedt om å vurdere effekter av TK-utvikling som spesifikt gjaldt deres rolle som leder/tillitsvalgt. Lederne ble bedt om å vurdere 10 påstander og de tillitsvalgte 9, som handlet om effekter av TK-utvikling for deres rolle. De skulle vurdere hvor enige eller uenige de var i disse på en skala fra 1 til 5 der 1 var "helt uenig" og 5 "helt enig", samt 6 "vet ikke". Figur 13 viser gjennomsnittet¹¹ for hvordan ledere og tillitsvalgte har svart på dette.

Figur 13 Ledere og tillitsvalgtes vurdering av effekter av TK-utvikling for leder/tillitsvalgtsrollen (gjennomsnittstall)



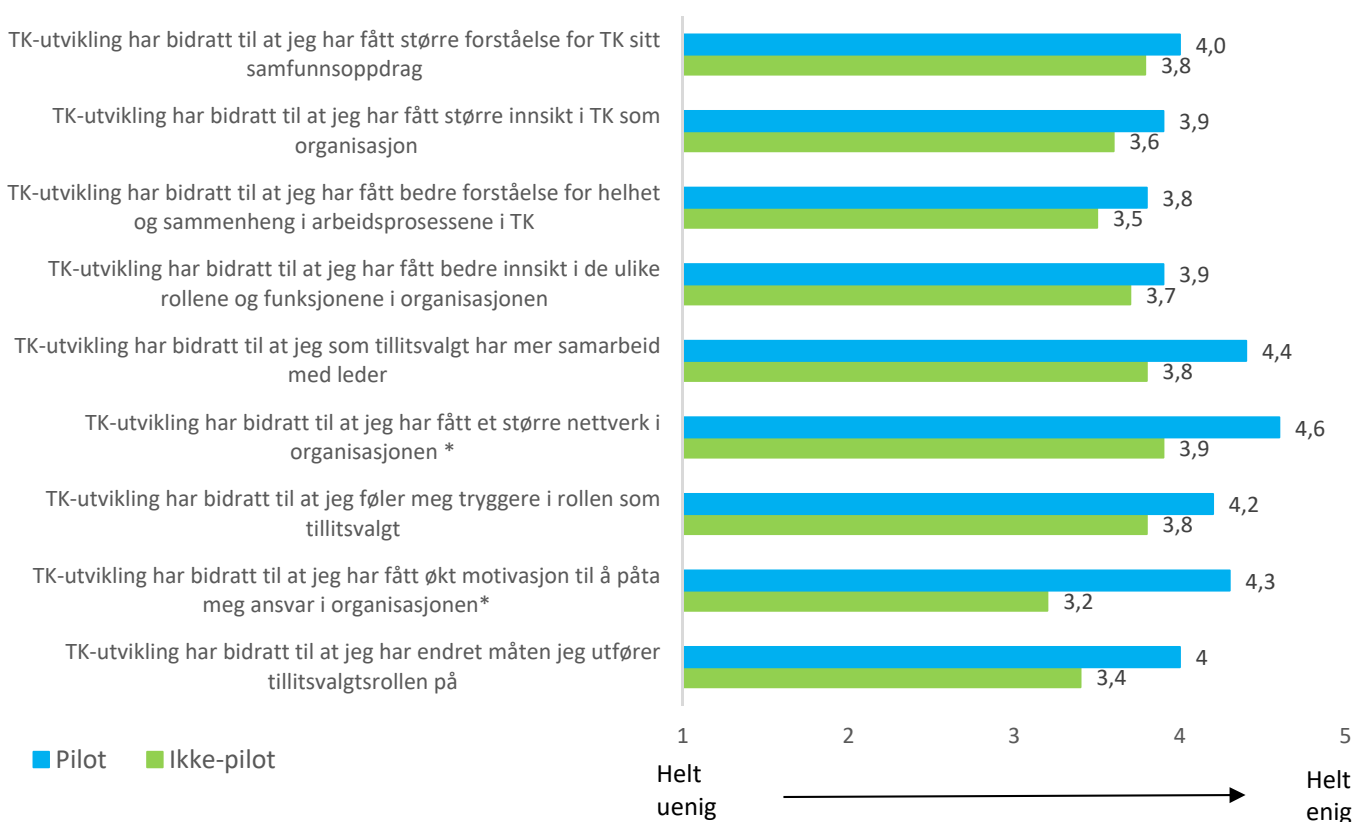
Figuren viser at det som både ledere og tillitsvalgte vurderer som mest positivt er påstanden om at "TK-utvikling har bidratt til at jeg har fått et større nettverk i organisasjonen". Dette kan tyde på at lederne og tillitsvalgte gjennom lederutviklingsprosessen har fått større kjennskap til hverandre. Lederne svarer noe mer positivt enn tillitsvalgte på de fleste påstander, bortsett fra påstanden om at "TK-utvikling har bidratt til at jeg har fått større forståelse for TK sitt samfunnsoppdrag". Her kan man tenke seg at lederne fra før har en tydelig bevissthet om samfunnsoppdraget i kraft av sin rolle, mens TK-utvikling kan ha økt bevisstheten for noen tillitsvalgte. Lederne er imidlertid mer enige i at TK-utvikling har bidratt til at de har fått større innsikt i TK som organisasjon og har bidratt til at de har fått bedre forståelse for helhet og sammenhengene i arbeidsprosessene i TK. Dette kan tyde på at tilnærmingen med helhetlig ledelsesutvikling der alle ledernivåene har vært samlet og diskutert ledelse og utvikling av TK i fellesskap har vært nyttig for å øke helhetsforståelsen og kunnskapen om hele TK.

¹¹ De som krysset av for 6 "vet ikke" er utelatt i gjennomsnittet.

Selv om resultatene på utvikling i lederskap (se avsnitt 5.2.1) ikke viste forskjell i vurdering av nærmeste leders trygghet i rollen gjennom perioden i TK-utvikling, så er både ledere og tillitsvalgte gjennomsnittlig delvis enige i at TK-utvikling har bidratt til at de føler seg tryggere i lederrollen/tillitsvalgsrollen. De er også ganske enige i at TK-utvikling har bidratt til at leder og tillitsvalgt har mer samarbeid.

Vi undersøkte også om det var forskjeller mellom ledere og tillitsvalgte på disse vurderingene ettersom de hadde pilot eller ikke. For lederne var det ingen forskjeller å bemerke seg, mens det for tillitsvalgte er mer tydelige forskjeller som det er verdt å se nærmere på. Figur 14 viser forskjellen på hva tillitsvalgte som har hatt pilot eller ikke har svart på påstandene om effekter for tillitsvalgsrollen. Her er det viktig å presisere at det er få som har svart i hver gruppe, for tillitsvalgte i pilot er det 10 som har svart og for tillitsvalgte uten pilot er det 15. Som nevnt i avsnitt 1.3.2 er små utvalg mer sensitive for variasjoner i enkelt svar som kan gi store utslag på det totale resultatet. På to av spørsmålene er det likevel så stor forskjell at de er statistiske signifikante (altså forskjeller som med stor sannsynlighet ikke skyldes tilfeldigheter). Disse er markert med * og vil bli kommentert nærmere.

Figur 14 Tillitsvalgtes vurdering av effekter av TK-utvikling på tillitsvalgsrollen fordelt på pilot og ikke-pilot (gjennomsnittstall)



Som vi ser har tillitsvalgte i pilot mer positive vurderinger av effekter av TK-utvikling på sin rolle på alle spørsmålene enn tillitsvalgte uten pilot. Vi finner de største forskjellene på påstanden om at

"TK-utvikling har bidratt til at jeg har fått større nettverk i organisasjonen" og på påstanden om at "TK-utvikling har bidratt til at jeg har fått økt motivasjon til å påta meg ansvar i organisasjonen". Her er gjennomsnittet for pilot 4,3 og for ikke-pilot 3,2. Dette sier oss at arbeidet i pilotene har vært viktig for å gjøre rollen som lokal tillitsvalgt mer konkret og meningsfylt. Dette ble også synlig på siste fellessamling med pilotene, hvor ledere og lokale tillitsvalgte møttes, og hvor flere tillitsvalgte presenterte evalueringene fra sine utviklingstiltak på egenhånd uten leder tilstede. Dette er et uttrykk for en vellykket utvikling av konkret partssamarbeid.

5.4.1 Oppsummering av medarbeidernes vurdering av effekter

1. Kort tid etter siste samling i ledelsesutviklingen er det trolig for tidlig å forvente å se stor kvantitative effekter av TK-utvikling for alle medarbeidere på hele TK.
2. Medarbeidernes vurderinger tenderer likevel i positiv retning selv om det er vanskelig å koble dette direkte til prosjektet.
3. Vi vil understreke at den opplevde verdien av å være lokalt tillitsvalgt i enheter med pilot vurderes som mye mer positiv enn det gjør der hvor det ikke har vært pilot.
4. Opplevs tillitsvalgtrollen som mer meningsfulle oppgaver vil det gjøre rollen mer attraktiv og vil engasjere flere.

5.5 Effekter på organisatorisk nivå

Det finnes fremdeles ingen konsensus om sammenhengen mellom individuell og organisatorisk læring, noe som kan synes som et paradoks. På den ene siden er en organisasjon mer enn en samling av individene den består av, på den andre siden kan en organisasjon ikke lære uten at individene i dette fellesskapet også lærer (Argyris og Schön, 1978). Det er ikke en uvanlig forestilling å tenke seg at individuell læring automatisk fører til læring for organisasjonen, men innenfor fagfeltet organisasjonslæring er det fremdeles et åpent spørsmål om og hvordan organisasjoner kan lære.

I følge Antonacopoulou (2006) finner vi ulike svar på dette spørsmålet innenfor forskningsfeltet organisasjonslæring. De fleste er etterhvert enige i at individuell læring er en forutsetning for organisasjonslæring. Denne læringen kan både gi seg utslag i varierende grad av lokale praksiser for hvordan ting skal gjøres (Brown og Duguid, 1991; Lave og Wenger, 1991), men også bli uttrykt gjennom dokumenter, roller, rutiner, prosedyrer og felles mentale modeller (Weick og Roberts, 1993). På bakgrunn av sin casestudie velger Antonacopoulou (2006) å stille spørsmål ved hvorvidt individuell læring faktisk bidrar til organisasjonslæring av noen betydning fordi læringen foregår innenfor en gitt forståelsesramme som ikke blir utfordret. Den individuelle læringen gjenspeiler i stor grad hvordan læring blir forstått i organisasjonen og blir ikke bedre enn den konteksten den foregår innenfor.

Gjennom de ulike elementene i TK-utvikling ser vi at det er mange medarbeidere, inkludert både ledere og tillitsvalgte, som beskriver hvordan de har utviklet seg og at de selv har lært mye. Individuell læring er en forutsetning for kollektiv læring, men læring hos individer betyr ikke i seg selv at organisasjonen lærer. I TK-utvikling er det mange individer som har opplevd læring, vi har også fått tilbakemelding på at det er flere grupper som også har lært. Både medarbeidere i tverrfaglige grupper, ledere i ledermøtene, tillitsvalgte og enheter med pilot. Likevel er det en kjensgjerning at selv om en gruppe opplever at den har lært trenger ikke denne læringen å spre seg til andre enheter eller organisasjonen som helhet. Det vil også være utfordringer i det en skal prøve

å overføre læring fra en gruppe til en annen. Vi kan spesielt se det i overgangen mellom arbeidet i tverrfaglige grupper og pilotene, hvor utfordringene ofte ble formulert på en slik måte at medarbeiderne fra tverrfaglige grupper opplevde at gullet fra rapporten deres ikke lenger ble opplevd som så relevant.

Dette kan være et eksempel på at den gitte forståelsesrammen ikke har blitt utfordret, men fortsetter mer i sitt vante spor. Som beskrevet i kapittel 1.1.1 er TK organisasjonen relativt regelstyrt, noe som kan føre til at medarbeidere opplever lite autonomi. Kombinasjonen av at mange av arbeidsoppgavene handler å sjekke om en er innenfor lovverket, sammen med en kort tidshorizont styrt av uke/dagsplaner, gjør at en kanskje har litt mye problemfokus. Sett i dette lyset skal en muligens ikke være så overrasket over at "gullet" forsvant litt i noen av pilotene, men en kan heller velge å se positivt på at såpass mange piloter faktisk klarte å bygge videre på arbeidet i tverrfaglige grupper. I tillegg skal en ikke undervurdere betydningen av den oppsummerende rapporten av funnene til de tverrfaglige gruppene. Rapporten har blitt tatt frem og diskutert i ledermøter på flere nivået i TK, og gir et viktig bakteppe for en rekke beslutninger som lederne tar. Ulempen er at denne bruken kanskje ikke er så synlig for den gjengse medarbeiderne, som nok ikke vet at arbeidet til de tverrfaglige gruppene fremdeles er i bruk.

Selv om ledelsesutviklingen får gode tilbakemeldinger er det ikke mulig å vise til at lederskapet i TK, som målt kvantitativt i surveyen, har blitt vesentlig bedre som en direkte følge av dette elementet. På den positive siden kommer det frem fra de kvalitative resultatene at lederne og de tillitsvalgte opplever å ha fått større nettverk, mer helhetlig forståelse, og lettere for å samarbeide med andre områder og faggrupper. Det virker som om spesielt arbeidet med hjemmeoppgavene før samlingene i de respektive ledergruppene har blitt verdsatt og skapt engasjement. Her ser vi at funnene fra de kvantitative og kvalitative dataene spriker. Vi velger å legge mest vekt på de kvalitative dataene.

Det er derimot liten tvil om at agendaen, arbeidet og diskusjonen i de ulike ledermøtene har endret seg som følge av TK-utvikling. Det er mer fokus på utviklingsoppgaver og noe mindre på rene driftsoppgaver, selv om sistnevnte fremdeles er viktig. Mange legger også vekt på at når alle ledere og tillitsvalgte har deltatt på ledessamlingen, har de samtidig fått felles faglig bakgrunn og mer like mentale modeller. Det er ikke sikkert at dette merkes ennå, men bevisstheten rundt inkluderinga av tillitsvalgte og medarbeidere er helt klart større. Spørsmålet er likevel om forbedringen innad i ledergruppen gir seg utslag på en slik måte at det merkes for medarbeiderne i hverdagen sin. Det kan tenkes at det tar lengre tid før disse endringene komme til syne.

Det har blitt gjort en rekke endringer i rutiner og systemer som en følge av TK-utvikling. De tillitsvalgte på ulike nivåer blir invitert inn til langt flere arenaer og møter enn tidligere, blant annet gjennom opprettelsen av flere samarbeidsorganer mellom tillitsvalgte og ledere på nivå 2 og 3. Vi er også kjent med at mange av ledergruppene har innført mer systematikk i forhold til å spore forslag og innspill til endringer fra medarbeiderne. Slik at de senere kan faktisk vise til at de ulike forslagene har fått en ordentlig behandling og vært tatt opp til vurdering. Til sist vil vi legge vekt på endringene i enhetens arbeidsplaner og rapportering knyttet til forbedrings- og utviklingstiltak. Som beskrevet av Nivå 2 leder på siste samling er TK-utvikling ført over fra prosjekt til drift. Med virkning fra 2018 vil alle enhetene få i oppgave å beskrive utviklingstiltak med spesielt fokus på lederskap, medarbeiderskap og partssamarbeid. Alle disse endringene i rutiner og strukturer gjør oss

sikker på at TK organisasjonen vil fortsette sin positive utvikling med mer involvering og bedre lederskap og medarbeiderskap.

Det er likevel et spørsmål om når og hvorvidt medarbeiderne vil merke noen forskjell eller ikke. Selv om Nivå 4 ledere med pilot har snakket noe om arbeidet og erfaringene de har gjort seg, virker det som om ledergruppene har hatt mer fokus på hjemmeoppgaven mellom samlingene. Vi opplever at mindre fokus på pilotene kan føre til mindre forståelse for hva faggruppene har gjort i praksis i sitt utviklingsarbeid, spesielt for de andre lederne og tillitsvalgte som ikke selv har vært involvert. Hvis denne kunnskapen mangler har vi forståelse for at det kan være vanskelig å formidle hva TK-utvikling går ut på til medarbeidere utenfor pilot. Det er da en risiko for at utvikling av bedre lokal praksis ikke blir fanget opp like lett av andre ledere og medarbeidere.

5.5.1 Oppsummering av effekter på organisatorisk nivå

- TK-utvikling har bedre forutsetninger for å lykkes bedre enn svært mange andre utviklingsprosjekter fordi organisasjonen har utviklet større grad av felles mentale modeller for ledere og tillitsvalgte.
- På lengre sikt vil konkrete endringer i rutiner, praksis og systemer ha enda større effekt.
- Det blir spennende å se om opprettelsen av samarbeidsutvalg mellom ledere og tillitsvalgte får varig karakter og hva som blir effekten av dette på lengre sikt.
- Vi anbefaler et større fokus på å beskrive endringer og resultater fra TK-utvikling til vanlige medarbeidere som ikke har vært så delaktige i TK-utvikling til nå.

5.6 Diskusjon av resultater og effekter

Vi skiller som tidligere nevnt mellom resultatmål og effektmål av TK-utvikling og vil i dette avsnittet kort vurdere oppnåelse av resultatmålene før vi tar en nærmere vurdering av effektmålene for prosjektet.

Resultatmål

Resultatmålene for TK-utvikling er listet opp i avsnitt 1.1.3 på side 7 og vår vurdering er at disse målene stort sett er oppnådd med unntak av at det ble gjennomført syv og ikke åtte lokale utviklingsprosjekt. Det åttende prosjektet ble avsluttet i forbindelse med omorganiseringen, da den nye organiseringen ble for ulik til at en videreføring av pilotarbeidet var naturlig. Med denne rapporten avsluttes også evalueringen av prosjektet og det siste resultatmålet er således gjennomført. Sett i lys av det store omfanget av ulike aktiviteter er det imponerende å få gjennomført så mye på så kort tid. En hovedgrunn til dette er tett oppfølging fra prosjektgruppa og kontinuerlig risikovurdering/evaluering og iverksetting av tiltak ved behov.

Effektmål

Når det gjelder effektmålene av TK-utvikling er disse også beskrevet i avsnitt 1.1.3 og innbefatter en omfattende liste av ulike effektmål på ulike nivåer og for ulike målgrupper. Vi skal ikke gå gjennom alle målene og vurdere oppnåelse av hver av disse, men vil kommentere noen av punktene. Vi tar også utgangspunkt i en oppsummert versjon av målene som er beskrevet i Læreplanen (s. 27). Her står det at det etter gjennomført prosjekt skal ha foregått en *videreutvikling* på følgende områder:

- Medarbeidere i TK-organisasjonen:

- er gode representanter for Statens vegvesen i møte med kunder og andre samarbeidspartnere.
 - Ledelsen i TK:
 - arbeider mer tydelig, enhetlig og samkjørt
 - leder endringsprosesser på en mer kompetent måte og samarbeider mer på tvers av geografi og fag.
 - Ledere og medarbeidere:
 - medarbeiderskap og partssamarbeid er forsterket
 - samarbeider tettere om å utvikle TK for å møte framtidens krav
 - Brukere av våre tjenester: opplever profesjonell, effektiv og god service i møte med TK
1. Kort tid etter siste samling i ledelsesutviklingen er det trolig for tidlig å forvente å se store kvantitative effekter av TK-utvikling for alle medarbeidere på hele TK
 2. Basert spesielt på våre kvalitative data, har det skjedd forbedringer i hvor tydelig, enhetlig og samkjørt lederne er nå kontra tidligere.
 3. Inntrykket fra våre informanter at det foregår mer samarbeid på tvers enn tidligere og at lederne har fått og bruker et større internt nettverk nå enn tidligere. Spesielt ledere med pilot uttrykker at de har større kompetanse på å lede endringsprosesser.
 4. Det er ingen tvil om at partssamarbeidet har blitt mer systematisk og kraftig forbedret. Spesielt har lokale tillitsvalgte fått en mer konkret og sentral rolle i enheter som har gjennomført pilot.
 5. Det er rom for mer kontakt, informasjon og kommunikasjon ut til vanlig medarbeidere både fra ledere og fagforeningene.
 6. Det er trolig for tidlig til at eksterne aktører og kunder opplever at medarbeidere i TK er vesentlig forskjellig, men gjennom flere av tiltakene i ulike piloter så er kontakten utover egen enhet vesentlig forsterket.

Hypotesene for følgeforskning

Utgangspunktet for vår diskusjon er formulert i læreplanens beskrivelse av formålet med følgeforskning som er som følger: «Prosjektet vil sammen med forskningsteamet undersøke følgende hypoteser:

- a) Ledere og medarbeidere vil gjennom en reflekterende og utforskende arbeidsform (aksjonslæring) skape et robust og lærende arbeidsmiljø, som håndterer fremtidens krav fra samfunn, organisasjon, medarbeidere og brukere
 - b) Et langsiktig og systematisk partssamarbeid gir effekter i forhold til kvalitet og effektivitet i jobbutførelse på TK.
 - c) Måltrettet og systematisk utvikling av leder- og medarbeiderskap vil ha innflytelse på medarbeiderutvikling, og bidra til organisasjonsutvikling innen TK-området.»
1. Med utgangspunkt i de data vi har tilgjengelig mener vi at aksjonslæring bidrar positivt til et mer lærende arbeidsmiljø i TK.
 2. Vi ser at ledergruppene arbeider mer med utviklingsspørsmål enn tidligere, noe som på sikt vil bidra til bedre medarbeiderutvikling.
 3. Systemer og strukturer er endret slik at læring og utvikling av egen virksomhet er mer fremtreden enn da prosjektet startet.

4. Partssamarbeidet på ulike nivåer er vesentlig styrket, og spesielt lokale tillitsvalgte i enheter med pilot bidrar mer sammen med leder enn før. På sikt vil dette gi bedre beslutninger og mer medbestemmelse for medarbeidere i TK.
5. Både ledere og fagforeninger kan bli flinkere til å kommunisere om utviklingsaspekter med medarbeidere.
6. Vi ser at arbeid i pilotene kulminerer i det som oppleves som det mest konkrete resultatet og erfaringene i TK-utvikling både i form av mer engasjement blant medarbeidere, mer konkret rolle for lokale tillitsvalgt og ledere som tørr å delegere og overlate mer til medarbeidere.

6. Konklusjon og innspill til videreføring

Erfaringene med prosjektet TK-utvikling er i all hovedsak positive basert på våre kvalitative data og det vi har blitt fortalt av våre informanter. Selv om vi i liten grad klarer å tallfeste effekten som målbare endringer i forhold til de overordnede målene om bedre lederskap, medarbeiderskap og virksomhetsutvikling, mener vi likevel at tendensen er oppløftende. Vi opplever at tiden mellom aktivitetene og måling av eventuelle effekter er for kort til at det gir seg utslag på tidspunktet for evaluering som er kort tid etter siste samling i ledelsesutviklingen. Når vi likevel er positive skyldes det i hovedsak entydige positive tilbakemeldinger på de fleste elementene. I denne sammenheng ønsker vi å legge vekt på at det har skjedd faktiske endringer i organisasjonen med særlig vekt på tydeligere mål fra TK-direktøren knyttet til utvikling, noe mindre fokus på produksjon til fordel for fokus på ledelse, og utvikling av ledermøtene på flere nivåer. Tillitsvalgtrollen blir opplevd som viktigere og med mer innhold for både ledere og for organisasjonene, arbeidet med pilotene har i hovedsak blitt opplevd som positivt og engasjert flere medarbeidere enn tidligere. Oppsummert har prosjektet vært et positivt utviklingstiltak for ledere og tillitsvalgte, spesielt i pilotene. Derimot er kunnskapen om prosjektet relativt fraværende for den gjengse medarbeider som ikke har deltatt i pilot med lokalt utviklingsprosjekt. Vi anbefaler derfor at det gjennomføres lokale utviklingsprosjekter i alle enheter som ikke har hatt pilot til nå, om enn ikke samtidig. Ledere og tillitsvalgte i enheter som har gjennomført pilot bør brukes som veiledere og rådgivere i dette arbeidet.

NTNU/SINTEF vurderer prosjektet TK-utvikling som et vellykket organisasjonsutviklingstiltak hvor designet har bidratt til økt partsamarbeid, lederskap og medarbeiderskap i deler av organisasjonen, som igjen gir grunnlag for et betydelig løft for hele TK. Forutsetningene for å lykkes med utviklingsarbeidet er å fortsette med å holde fokus oppe i det daglige, støttet opp både strukturer, dialoger og i daglig arbeidspraksis.

7. Referanser

Antonacopoulou, E. P. (2006). The Relationship Between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices, *Management Learning* 37(4): 455-473.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organisational Learning: A Theory in Action Perspective*. New York: Addison-Wesley.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale, relasjoner, politikk og symboler*. Fjerde utgave. Oslo: Gyldendal Akadmisk.

Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What is the Difference? *Journal of Management Studies*, vol. 39 (1): 97-122.

Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation, *Organization Science* 2(1): 40-57.

Dahl, R. & Lindblom, C. (1953). *Politics, Economics and Welfare*. Chicago: University of Chicago Press.

Emery, F., & Thorsrud, E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Johan Grundt Tanum Forlag.

Falkum, E., Hagen, I.M. og Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*. Oslo: Fafo.

Finne, H., Levin, M. & Nilsen, T. (1992). *Prosesskompetanse*. BUNT/SUM notat. Trondheim: NTNU.

Finnestrand, H. (2011). *The Role of the Shop Steward in Organizations using High Involvement Workplace Practices*. Doktoravhandling, NTNU, 2011: 299.

Finnestrand, H. (2015). Fra partssamarbeid til individuelt ansvar. I Bungum, B., Forseth, U. og Kvande, E. (red.) *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.

Greenwood, D., & Levin, M. (2007). *Introduction to action research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gustavsen, B. (1992). *Dialogue and development*. Maastricht: Van Gorcum.

Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Kearney, R. C. & Hays, S. W. (1994). Labor-management relations and participative decision making: Toward a new paradigm. *Public Administration Review*, vol. 54 (1).

- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap: En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Doktoravhandling, Universitetet i Linköping, Sverige. Linköping: Institutionen för beteendevetenskap och lärande.
- Klev, R. & Levin M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kohler, T. C. (1994). The overlooked middle. In M. W. Franklin (Ed.), *The legal future of employee representation*. (224-242). Ithaca, NY: ILR Press.
- Kotter, J. P. (1990). How leadership differs from management. *New York: Free Press, 240*, 59-68.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Levine, D. I. (1995). *Re-inventing the workplace: How business and employees can both win*. Washington, DC: Brookings Institute.
- Nergaard, K., og Stokke, T. (2007). The puzzles of union density in Norway. *Transfer 4/07 13* (4), 653-670
- NOU 2010. *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. NOU 2010: 01
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership. Theory and practice*. 8th edition. Thousand Oaks, CA: Sage
- Pedler, M., Burgoyne, J. G. & Brook, C. (2005). What Has Action Learning Learned to Become ? *Action Learning: Research & Practice*, 2(1): 49–68.
- Rainey, H., Backoff, R. and Levine C. (1976). Comparing public and private organizations. *Public Administration Review*, vol. 36.
- Revens, R. W. (1982). *The Origins & Growth of Action Learning*. Bromley: Charwell Bratt.
- Ravn, J. og Øyum, L. (2018). Towards ‘multi-collar’ unionism: Cases of trespassing professionals in Norwegian industrial relations. *Economic and Industrial Democracy*, 1–23.
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Buvik, M. P., Andersen, G. R., Andersen, T. K., og Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work and Stress*. 21, 243– 263.
- Scriven, M (1991). *Evaluation Thesaurus*, Fourth Edition, London: Sage.
- Tengblad, S. (2003). *Medarbetarskap i det nya arbetslivet: en kraft för utveckling och förnyelse ?* Bidrag till GötaPriset 2003. Hentet fra www.stefantengblad.se/files/2513/6083/6368/Mskapochnyttarbliv.pdf

Tengblad, S., Hällsten, F., Ackerman, C., & Velten, J. (2007). *Medarbeiderskap. Från ord till handling!* Malmö: Liber.

Thorsrud, E. og Emery, F. (1969). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum.

Tiller, T. (1999). *Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Trist, E. (1981). The Evolution of Socio-Technical Systems, *Occasional Paper No 2*, Ontario Ministry of Labour.

Trygstad, S. C. og Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Oslo: Fafo.

van Eijnatten, F. (1993). *The Paradigm That Changed the Work Place: With Contributions of Hans Van Beinum, Fred Emery, Bjørn Gustavsen and Ulbo De Sitter*. Assen/Stockholm: Van Gorcum/Arbetslivscentrum.

Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk – i skjæringspunktet mellom faglig og profesjonell ledelse. *Magama*, Årgang 15, 4/2012, side 60-67.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership quarterly*, 17(6), 654-676.

Walmsley, G. & Zald, M. (1973). *The Political Economy of Public Organizations*. Lexington, MA: Lexington Books.

Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 357–81.

Øyum, L., Finnestrand, H., Johnsen, E., Lund, R., Nilssen, T. og Ravn, J. (2010). *PALU – Utvikling og praktisering av den norske samarbeidsmodellen*. SINTEF/NHO/LO/HF.

Vedlegg A: Læringsmål for tverrfaglige grupper, pilotene og ledelsesutviklingen.

Tabell 10 Læringsmål for deltagere i tverrfaglige grupper

Læringsmål	Beskrivelse
Kunnskap	<ul style="list-style-type: none"> • Få kunnskap om: <ul style="list-style-type: none"> ○ medarbeiderskap og partssamarbeid og kunne gjenkjenne og beskrive disse ○ andre faggrupper enn din egen; noen av de faglige dilemmaene de opplever, og hvordan de jobber med disse ○ fag- og yrkesetiske problemstillinger knyttet til håndtering av myndighetsutøvelse og trafikksikkerhet opp mot brukerkontakt og omdømme
Ferdigheter	<ul style="list-style-type: none"> • Få ferdigheter i å: <ul style="list-style-type: none"> ○ planlegge og gjennomføre et intervju ○ drøfte, evaluere og presentere gruppas funn fra utforskningsarbeidet gjennom en skriftlig rapport
Holdninger	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennom å besøke andre faggrupper, reflektere og drøfte funnene, vil du få økt forståelse for: <ul style="list-style-type: none"> ○ nye samarbeidsformer ○ verdien av å dele erfaringer og praksis på tvers ○ arbeid som foregår i andre faggrupper enn din egen

Tabell 11 Læringsmål for pilotene

Læringsmål	Beskrivelse
Kunnskap	<ul style="list-style-type: none"> • Få kunnskap om: <ul style="list-style-type: none"> ○ medarbeiderskap og partssamarbeid og kunne gjenkjenne og beskrive disse ○ andre faggrupper enn din egen; noen av de faglige dilemmaene de opplever, og hvordan de jobber med disse ○ fag- og yrkesetiske problemstillinger knyttet til håndtering av myndighetsutøvelse og trafikksikkerhet opp mot brukerkontakt og omdømme ○ aksjonslæring som metode for lokalt utviklingsarbeid
Ferdigheter	<ul style="list-style-type: none"> • Få ferdigheter i å: <ul style="list-style-type: none"> ○ identifisere og prioritere utviklingsområder i egen faggruppe sammen med medarbeidere ○ formulere problemstillinger og beslutte tiltak ○ planlegge, gjennomføre og evaluere et avgrenset endrings- og utviklingsarbeid (aksjonslæring og samskapte prosesser) ○ presentere eget utviklingsarbeid, skriftlig og muntlig
Holdninger	<ul style="list-style-type: none"> • Gjennom å besøke andre faggrupper, reflektere og drøfte funnene, vil du få økt forståelse for:

-
- nye samarbeidsformer
 - verdien av å dele erfaringer og praksis på tvers
 - arbeid som foregår i andre faggrupper enn din egen
-

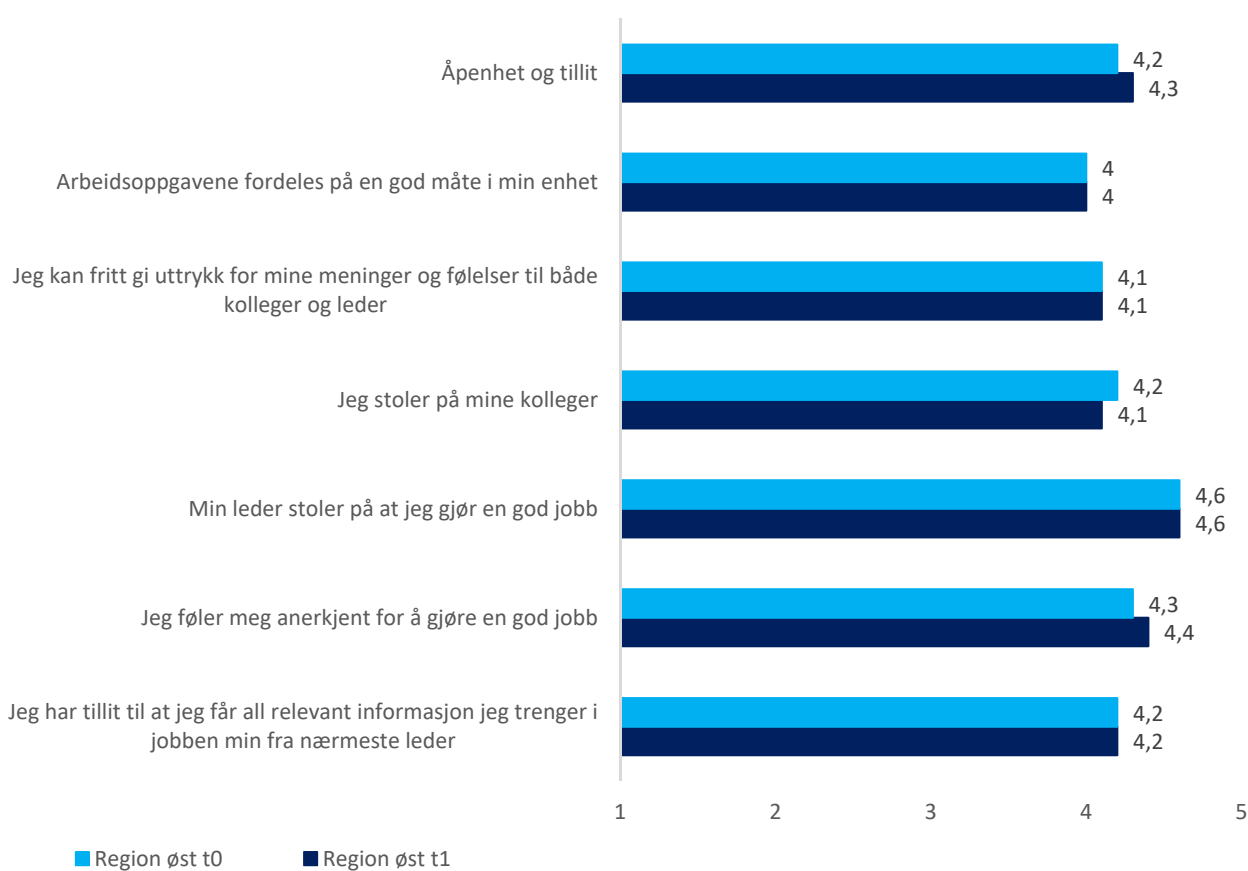
Tabell 12 Læringsmål for ledelsesutviklingen

Læringsmål	Beskrivelse
Kunnskap	<ul style="list-style-type: none"> • Økt kunnskap om: <ul style="list-style-type: none"> ○ medarbeiderskap og partssamarbeid, og kunne gjenkjenne og beskrive disse ○ hvordan ledere og tillitsvalgte gjennom partsamarbeid som arbeidsmetode kan bidra til virksomhetsutvikling ○ flere perspektiver for å analysere egen virksomhet ○ ledelse av utviklingsprosjekter og endringsledelse ○ samskapte prosesser og metode for aksjonslæring i praksis
Ferdigheter	<ul style="list-style-type: none"> • Få ferdigheter i: <ul style="list-style-type: none"> ○ hvordan man som leder og tillitsvalgt skaper handlingsrom for involvering og medarbeiderskap ○ å analysere virksomheten ut fra flere organisasjonsperspektiv ○ å identifisere utviklingsområder og igangsette utviklingsprosjekt med bakgrunn i organisasjonsanalysen. ○ å lede samskapte prosesser
Holdninger	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ha motivasjon til å involvere seg i samskapte prosesser ○ Ta initiativ og være motivert til å utforske egne arbeidsmåter som metode for å utvikle praksis ○ Være opptatt av og å se verdien av den felles dialogen rundt praksis ○ Ta ansvar for å gjøre hverandre gode gjennom å gi (og ta imot) tilbakemeldinger i en trygg ramme

Vedlegg B: Resultater for enkeltspørsmål og indekser på medarbeiderskap på TK Region øst på begge målinger

Dimensjon 1: Åpenhet og tillit

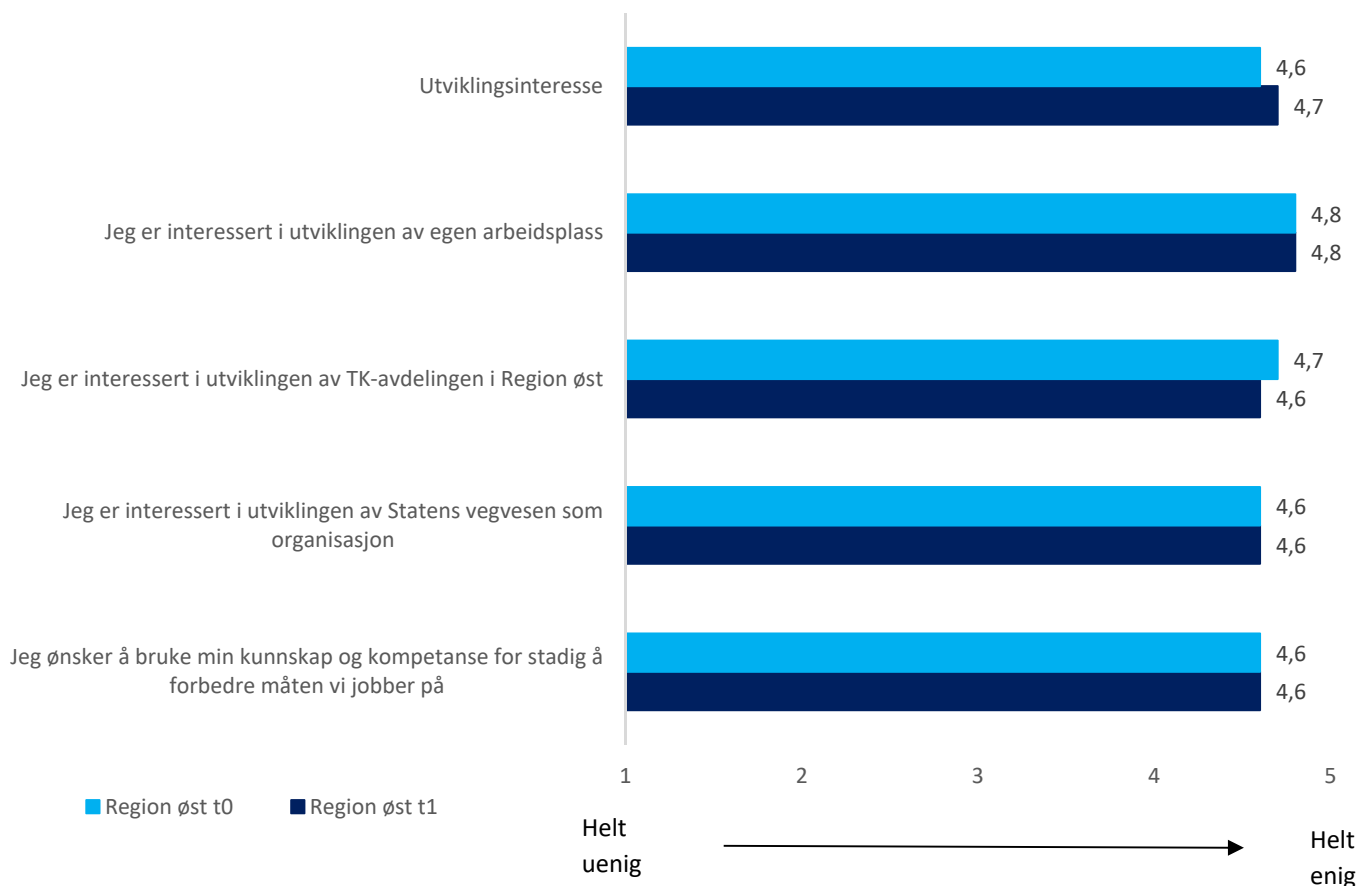
Indeks 1 Åpenhet og tillit



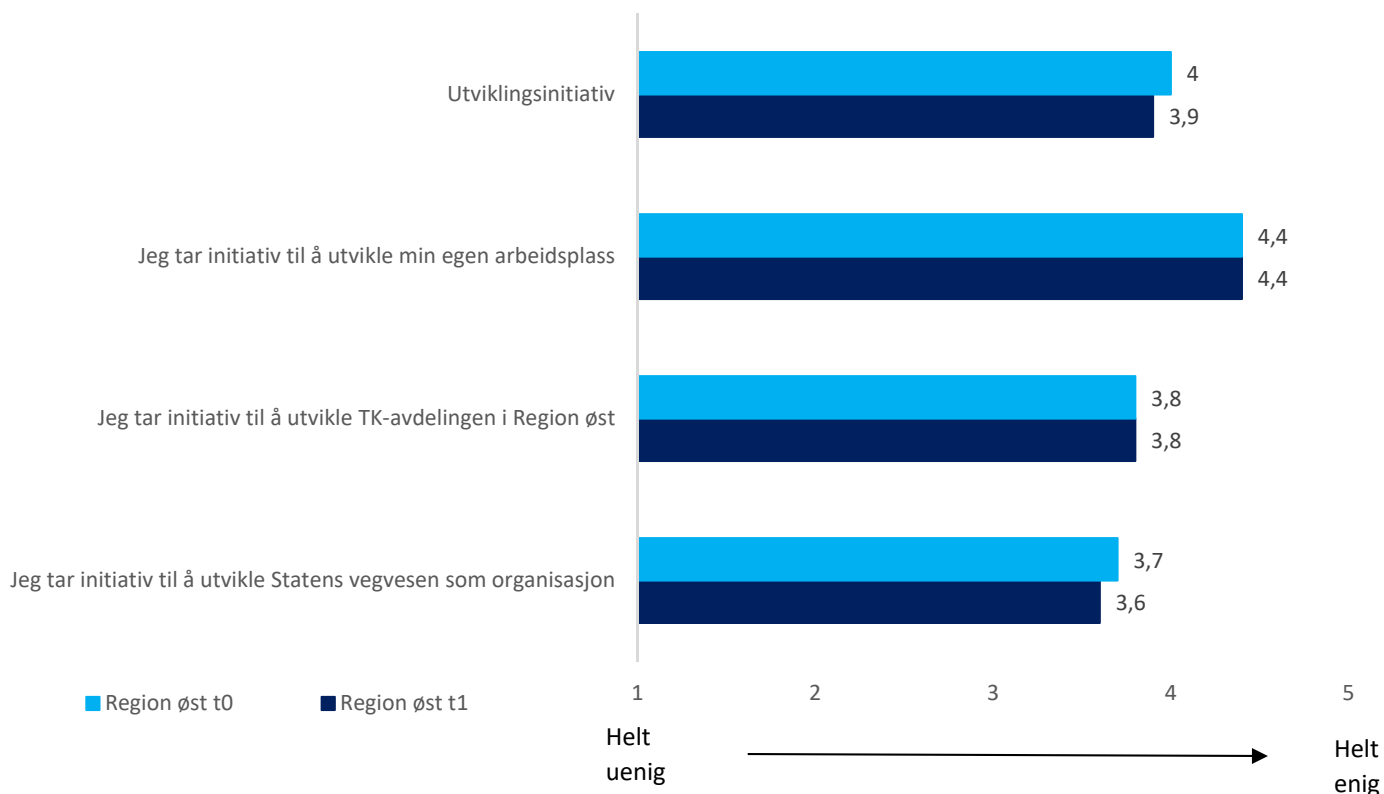
Dimensjon 2: Ansvarlighet og handlingsevne

Denne dimensjonen er delt inn i fem underindekser: 1) Utviklingsinteresse, 2) Utviklingsinitiativ, 3) Nyttevurdering, 4) Oversikt og 5) Forbedringsarbeid

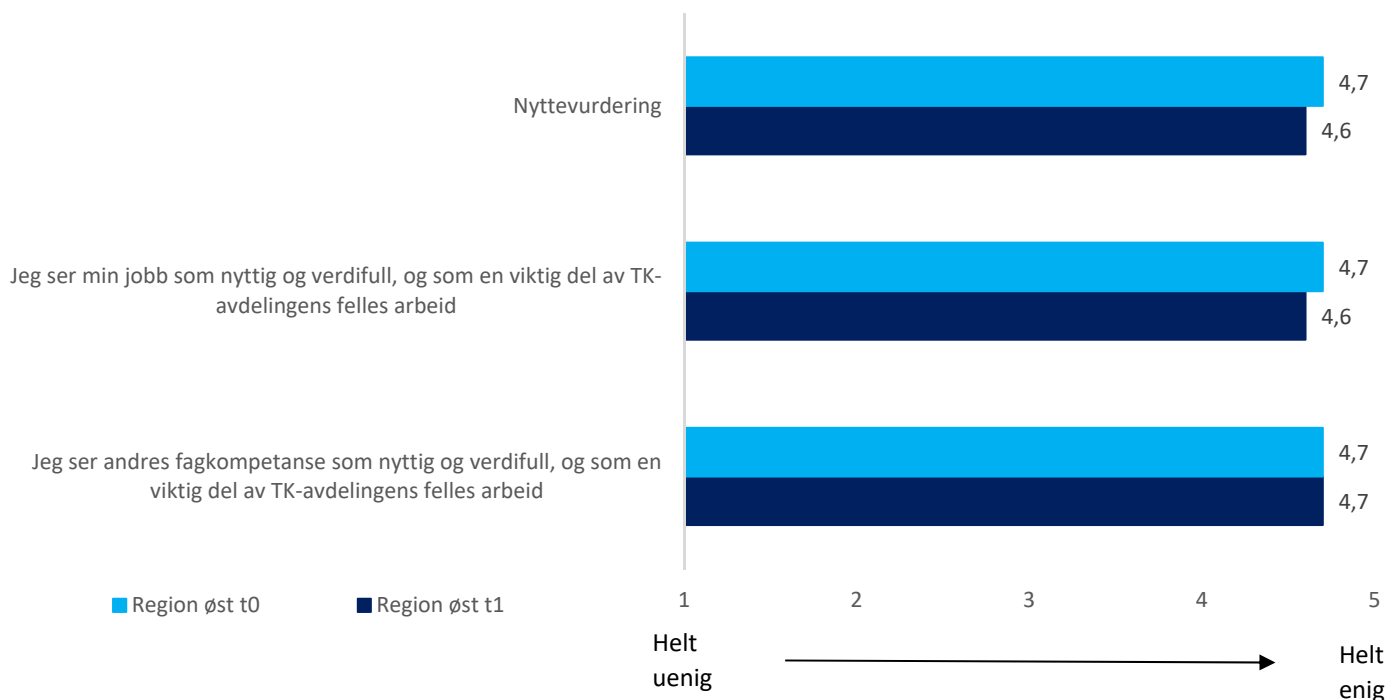
Indeks 2 Utviklingsinteresse



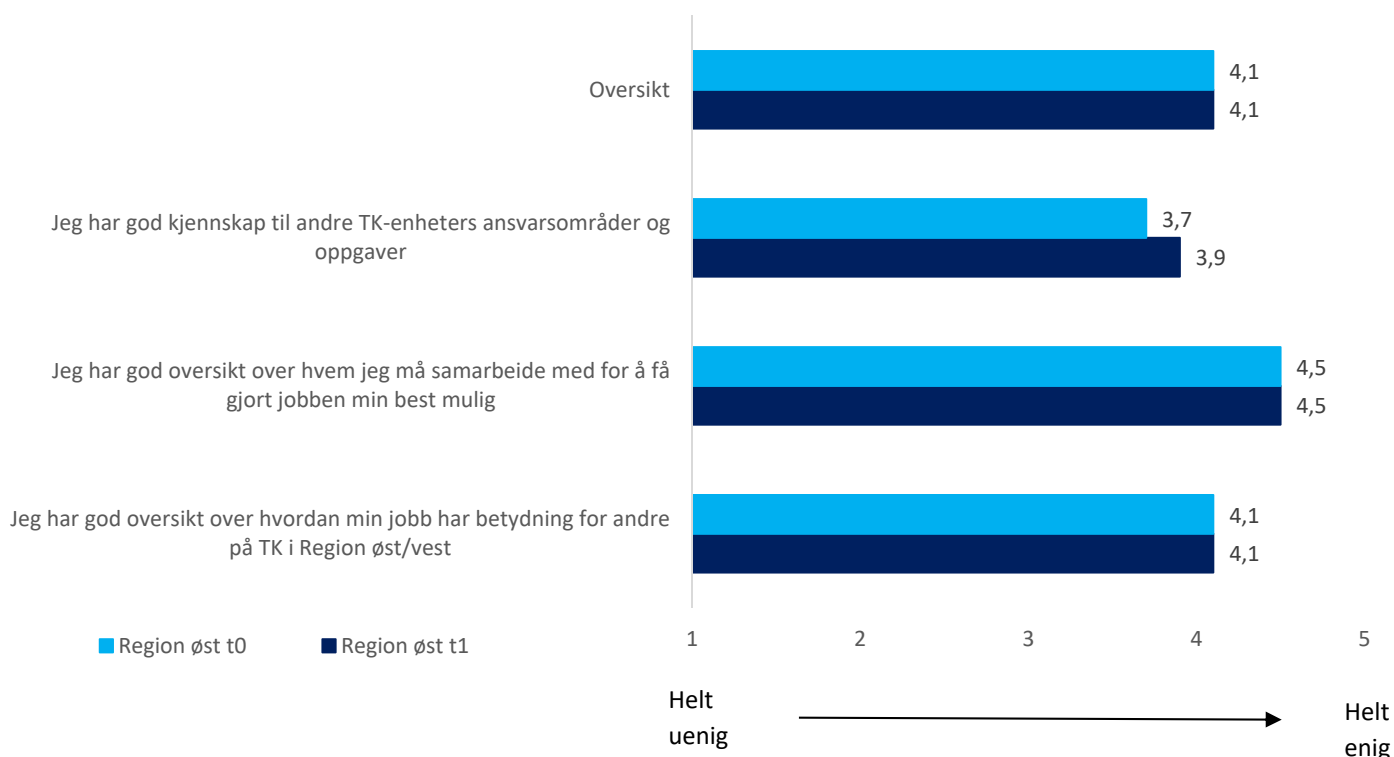
Indeks 3 Utviklingsinitiativ



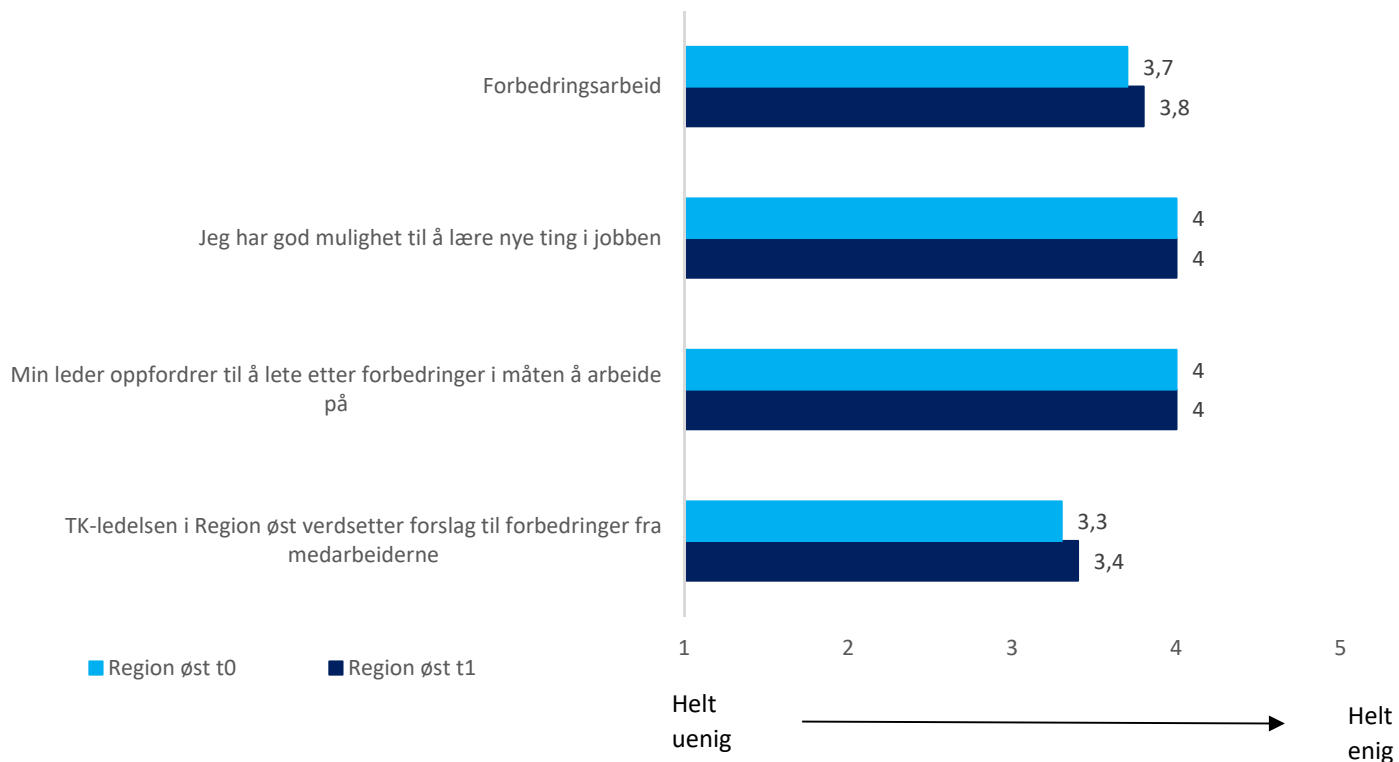
Indeks 4 Nyttevurdering



Indeks 5 Oversikt



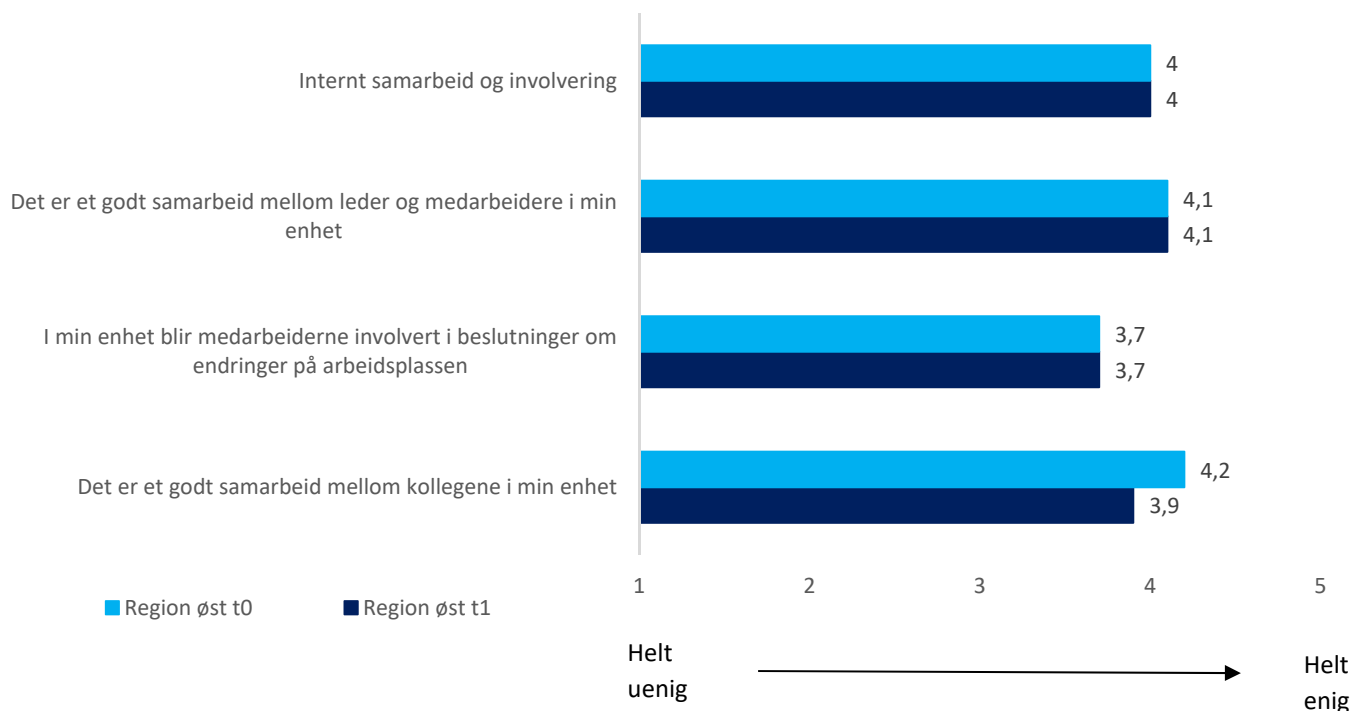
Indeks 6 Forbedringsarbeid



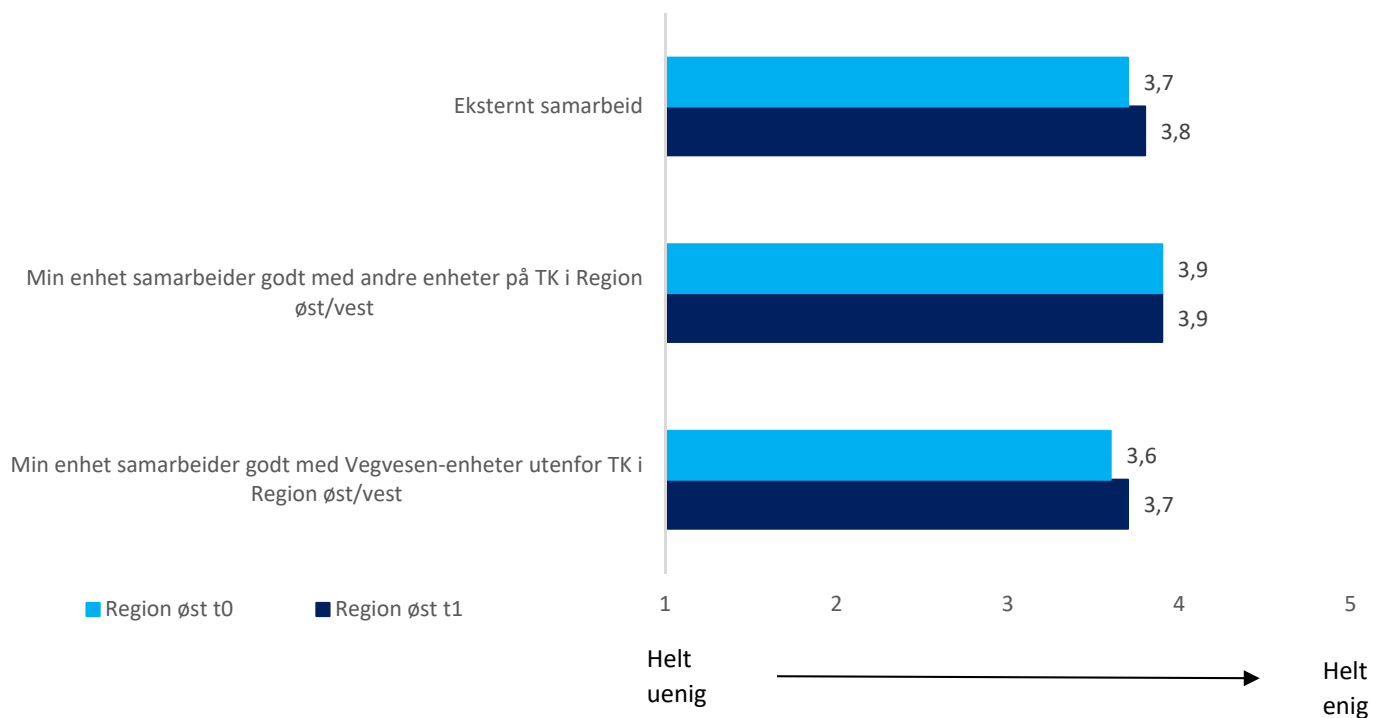
Dimensjon 3: Fellesskap og samarbeid

Denne dimensjonen er delt inn i fire underindekser; 1) Internt samarbeid og involvering, 2) Eksternt samarbeid, 3) Ekstern kontakt og 4) Service.

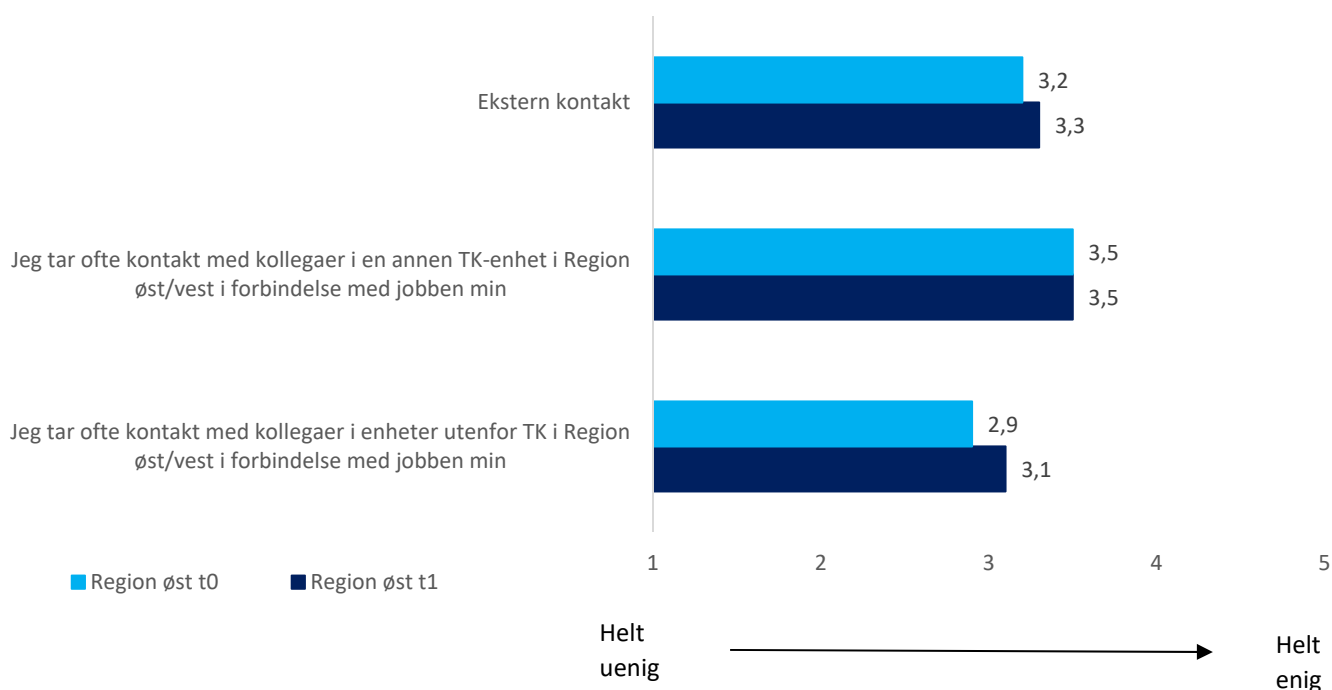
Indeks 7 Internt samarbeid og involvering



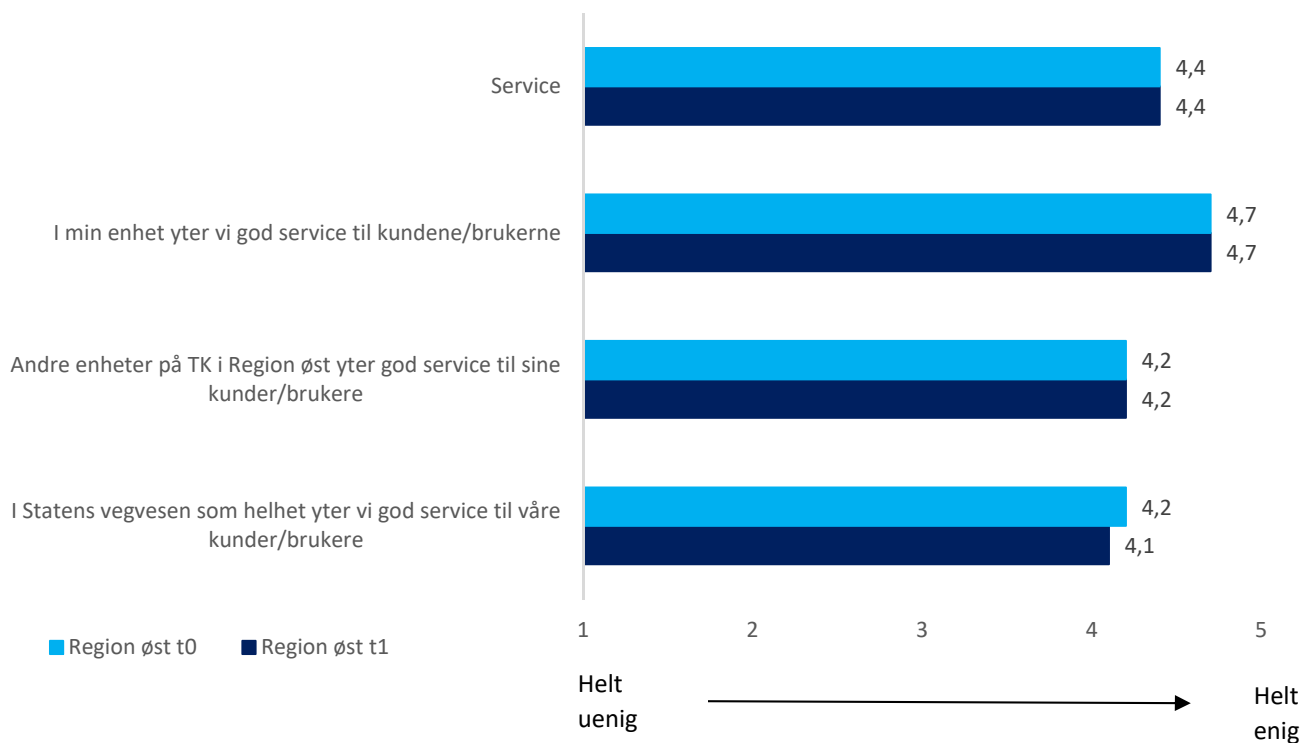
Indeks 8 Eksternt samarbeid



Indeks 9 Eksternt kontakt

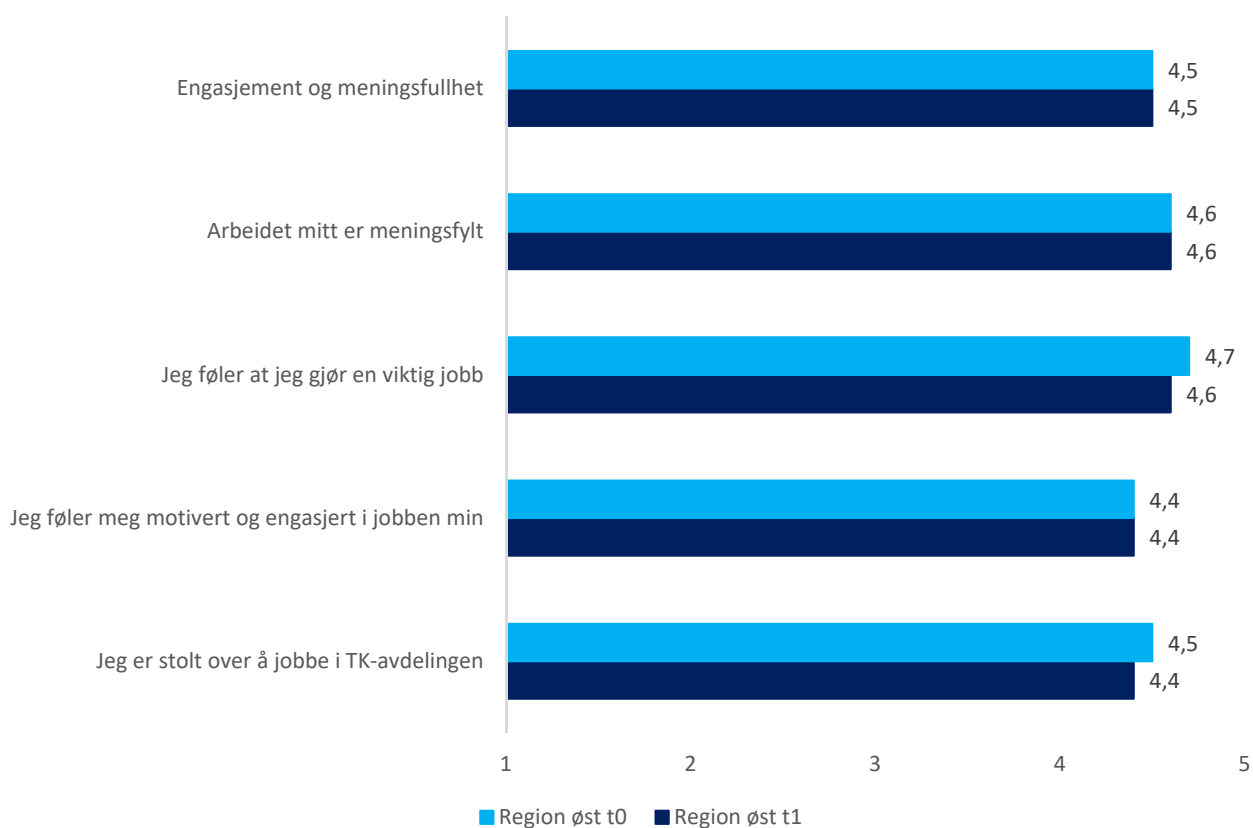


Indeks 10 Service



Dimensjon 4: Engasjement og meningsfullhet

Indeks 11 Engasjement og meningsfullhet



Vedlegg C Lederes og tillitsvalgtes vurdering av partssamarbeidet ved t0 og t1 for Region øst og kontrollgruppen

Tabell 13 Lederes og tillitsvalgtes vurdering av partssamarbeidet ved t0 og t1 for Region øst og kontrollgruppen. Gjennomsnittstall. Region øst: N (TV t0) = 20, N (TV t1) = 27, N (Leder t0) = 34, N (leder t1) = 31. Kontrollgruppe: N (TV t0) = 8, N (TV t1) = 9, N (Leder t0) = 13, N (leder t1) = 11

Spørsmål	Region øst				Kontrollgruppe			
	TV t0	TV t1	Ledere t0	Ledere t1	TV t0	TV t1	Ledere t0	Ledere t1
Det er satt av tilstrekkelig med tid til tillitsvalgtarbeid ¹²	4,2	3,9			3,4	3,6		
Tillitsvalgte kan avholde møter i arbeidstiden	3,9	4,2	4,2	4,7	3,4	3,1	3,8	4,3
Tillitsvalgte og ledere på TK har et godt forhold	4,4	4,4	4,5	4,7	4,3	4,0	4,0	4,8
Ledere på TK/våre tillitsvalgte er alltid pålitelige med hensyn til det som blir sagt og gjort	3,5	4,0	3,7	3,9	3,5	3,4	3,5	3,6
Det at vi tillitsvalgte/vi ledere har konflikt og motsetningsforhold med ledelsen/de tillitsvalgte på noen områder hindrer oss ikke å samarbeide på andre områder	4,3	4,0	4,5	4,3	4,4	4,0	4,2	4,7
Ledere på TK/de tillitsvalgte er veldig styrt av prinsipper og faste posisjoner når de er i forhandling	3,9	3,9	3,5	3,4	3,4	3,1	4,3	3,4
Tillitsvalgte blir oppfordret til å «tenke høyt» sammen med ledelsen hva angår langsiktig planlegging	3,7	4,0	4,0	4,2	2,3	4,0	3,6	4,1
Kommunikasjon mellom ledere på TK og tillitsvalgte er åpen og ærlig	4,0	3,9	4,3	4,5	3,3	3,6	3,8	4,4
Det tas avgjørende hensyn til tillitsvalgtes meninger og vurderinger når viktige beslutninger fattes om saker som angår TKs utvikling og fremtid	3,3	3,4	4,2	4,3	3,0	3,4	3,6	4,2
Vi opplever at de tillitsvalgte i liten grad bruker den informasjonen de får til å informere sine medlemmer om viktige forhold ¹³			3,6	3,9			3,3	3,5

¹² Spørsmål kun stilt til tillitsvalgte

¹³ Spørsmål kun stilt til ledere



Teknologi for et bedre samfunn
www.sintef.no