

2017:00538 - Åpen

# Rapport

## Evaluering av Læringsløpet i Statens vegvesen Region øst

En kompetansesatsing for nyansatte i Statens vegvesen Region øst

Marte Pettersen Buvik, SINTEF  
Ola Edvin Vie, NTNU  
Hanne Finnstrand, NTNU  
Kari Skarholt, SINTEF



SINTEF Teknologi og samfunn

Postadresse:  
Postboks 4760 Sluppen  
7465 Trondheim

Sentralbord: 73593000  
Telefaks: 73590330

ts@sintef.no  
www.sintef.no  
Foretaksregister:  
NO 948 007 029 MVA

# Rapport

## Evaluering av Læringsløpet i Statens vegvesen Region øst

En kompetansesatsing for nyansatte i Statens vegvesen Region øst

**VERSJON**  
Versjon 1

**DATO**  
2017-11-02

**FORFATTER(E)**  
Marte Pettersen Buvik, SINTEF  
Ola Edvin Vie, NTNU  
Hanne Finnestrand, NTNU  
Kari Skarholt, SINTEF

**OPPDRAGSGIVER(E)**  
Statens vegvesen Region øst

**OPPDRAGSGIVERS REF.**  
Pia Vangen

**PROSJEKTNR**  
102009691

**ANTALL SIDER OG VEDLEGG:**  
60+ vedlegg

### SAMMENDRAG

Rapporten presenterer evalueringen av Læringsløpet, en kompetansesatsing for nyansatte i Statens vegvesen Region øst. NTNU og SINTEF har gjennomført evaluering av piloten i Læringsløpet fra 2015 til 2017. Evalueringen baserer seg på en rekke datakilder; inkludert kvalitative intervju, dokumenter, observasjoner og spørreskjemaundersøkelse til deltakere og kontrollgruppe. Oppsummert viser funnene at Læringsløpet har bidratt til at deltagerne har hatt betydelig positiv utvikling når det gjelder innsikt og oversikt i organisasjonen, spesielt om kjerneprosess veg og samhandling. Det er også indikasjoner på at Læringsløpet har ført til læring og utvikling på det organisatoriske nivået, både ved at rutiner og prosesser har blitt endret som følge av Læringsløpet og at elementer fra Læringsløpet har blitt spredt både internt og eksternt. Vår hovedkonklusjon er at piloten i Læringsløpet har vært en ambisiøs og i stor grad vellykket utprøving av en kompetansesatsing for nyansatte i regionen. Vi anbefaler at Læringsløpet videreføres som utviklingsløp for nyansatte i Statens vegvesen, men at det tilpasses og gjøres forbedringer basert på funnene i denne evalueringen. Vi skisserer tre forbedringspunkter knyttet til 1) varighet og tidsbruk, 2) målgruppe og differensiering av deltagere, og 3) forankring, involvering og eierskap hos ledere.

**UTARBEIDET AV**  
Marte Pettersen Buvik

SIGNATUR



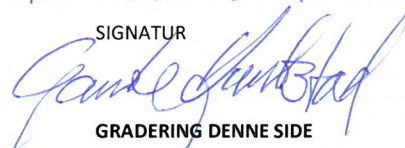
**KONTROLLERT AV**  
Thale Kvernberg Andersen

SIGNATUR



**GODKJENT AV**  
Gaute Knutstad

SIGNATUR



**RAPPORTNR**      **ISBN**  
2017:00538      978-82-14-06766-8

**GRADERING**  
Åpen

**GRADERING DENNE SIDE**  
Åpen

# Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Innledning</b> .....  | <b>4</b>  |
| 1.1 Bakgrunn og målsetning for Læringsløpet.....                            | 4         |
| 1.2 Evalueringsoppdraget.....   | 6         |
| 1.3 Datakilder og metodebruk.....   | 7         |
| <b>2. Sammendrag av funn, vurderinger og våre innspill</b> .....            | <b>10</b> |
| <b>3. Læringsløpet – organisering, innhold og metodisk tilnærming</b> ..... | <b>11</b> |
| 3.1 Målgruppe og deltakere.....   | 11        |
| 3.2 Organisering av Læringsløpet .....                                      | 12        |
| 3.3 Aksjonslæring som metodisk tilnærming .....                             | 13        |
| 3.4 Læringsløpets innholdselementer .....                                   | 14        |
| 3.4.1 Samlinger .....   | 14        |
| 3.4.2 Læringsgrupper.....   | 16        |
| 3.4.3 Utforskningsoppgaver.....   | 16        |
| 3.4.4 Loggskrivning i Læringsløpet - individuell refleksjon.....            | 17        |
| 3.4.5 Utviklingssamtaler med leder.....                                     | 18        |
| <b>4. Vurdering av Læringsløpets innhold og gjennomføring</b> .....         | <b>18</b> |
| 4.1 Samlingene.....   | 18        |
| 4.2 Utforskningsoppgaver .....  | 21        |
| 4.3 Læringsgrupper .....  | 23        |
| 4.4 Samarbeid og oppfølging av leder .....                                  | 25        |
| 4.5 Prosessledere og HR .....   | 27        |
| 4.6 Vurdering av rekruttering og målgruppe.....                             | 27        |
| 4.6.1 Rekruttering.....   | 27        |
| 4.6.2 Målgruppe .....   | 28        |
| 4.7 Vurdering av tidsbruk.....  | 29        |
| 4.8 Overordnet vurdering av Læringsløpet.....                               | 30        |
| 4.9 Deltakernes og ledernes forslag til forbedringer .....                  | 32        |
| 4.10 Oppsummering og vår vurdering av innhold og gjennomføring .....        | 34        |
| <b>5. Resultater og effekter av Læringsløpet</b> .....                      | <b>36</b> |
| 5.1 Læring – individuell, kollektiv og organisatorisk.....                  | 36        |
| 5.2 Effekter for deltakerne.....  | 38        |
| 5.2.1 Deltakernes vurdering av effekter.....                                | 38        |
| 5.2.2 Sammenligning med kontrollgruppe .....                                | 41        |
| 5.3 Ledernes vurdering av effekter.....                                     | 47        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 5.4       | Prosjektgruppens vurdering av effekter .....                  | 48        |
| 5.5       | Effekter på organisatorisk nivå .....                         | 50        |
| 5.5.1     | Endring i offisiell rutine.....                               | 50        |
| 5.5.2     | Intern utvikling i HR-avdelingen .....                        | 50        |
| 5.5.3     | Spredning av innholdselementer innen Region øst.....          | 51        |
| 5.5.4     | Spredning av innholdselementer til andre innenfor etaten..... | 52        |
| 5.5.5     | Spredning av innholdselementer til andre utenfor etaten ..... | 53        |
| 5.6       | Diskusjon av resultater og effekter .....                     | 54        |
| <b>6.</b> | <b>Konklusjon og innspill til videreføring .....</b>          | <b>58</b> |
| <b>7.</b> | <b>Referanser.....</b>  | <b>60</b> |

---

**BILAG/VEDLEGG**

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Vedlegg A: Intervjuguide sluttevaluering Læringsløpet – deltakere.....</b>      | <b>62</b> |
| <b>Vedlegg B: Intervjuguide sluttevaluering Læringsløpet - ledere.....</b>         | <b>63</b> |
| <b>Vedlegg C: Intervjuguide sluttevaluering Læringsløpet - prosessledere .....</b> | <b>64</b> |
| <b>Vedlegg D: Spørreskjema til deltagere og kontrollgruppe.....</b>                | <b>65</b> |

---

## 1. Innledning

Denne rapporten presenterer evalueringen av Læringsløpet, en kompetansesatsing for nyansatte i Statens vegvesen (Svv) Region øst. NTNU har i samarbeid med SINTEF gjennomført evaluering av piloten i Læringsløpet fra 2015 til 2017. Evalueringen baserer seg på en rekke datakilder; inkludert kvalitative intervju, dokumenter, observasjoner og spørreskjemaundersøkelse til deltakere og kontrollgruppe. I evalueringen vurderer vi Læringsløpets innhold, form og gjennomføring samt den metodiske tilnærmingen som ligger til grunn. Videre tar evalueringen opp til vurdering hvorvidt resultat- og effektmålene for Læringsløpet har blitt innfridd, og da med spesielt fokus på den læring og utvikling deltakerne har oppnådd gjennom Læringsløpet og hvorvidt det har skjedd utvikling og endring på det organisatoriske planet som følge av Læringsløpet.

I 2013 startet Statens vegvesen, Region øst, opp diskusjonene om et utviklingsprosjekt som ble kjent under navnet Læringsløpet. Ideen bak var at etableringen av et helhetlig utviklingsprogram for nytilsatte ville imøtekomme mange av de behovene og utfordringene som Statens vegvesen så de hadde med å tiltrekke, utvikle og beholde sine medarbeidere i Region øst. Ideen hadde sitt utgangspunkt i prosessen i regionen rundt handlingsplanperioden for 2014-2018. Tanken var at Læringsløpet skulle utvikles på en slik måte at Region øst i større grad enn tidligere evnet å motta nytilsatte på en god måte, samt sette de nytilsatte medarbeidere i arbeid på en god og systematisk måte slik at de ville bli raskere operative. Dette skulle blant annet gjøres ved å styrke læringen på arbeidsplassen og bygge lærende nettverk mellom de nytilsatte ved oppstart. I tillegg var det tenkt at de nytilsatte på ulike måter skulle kobles med erfarne fagfolk i organisasjonen underveis i Læringsløpet.

Det ble besluttet å teste ut dette tiltaket i to omganger. Først gjennom et forprosjekt som så ble etterfulgt av en pilotgjennomføring. Forprosjektet ble brukt for å teste ut metodikken, opplegget og de enkelte samlingene før gjennomføringen av piloten. Forprosjektet gjennomførte 13 samlinger med første samling 25. mars 2015 og avsluttet med siste samling 11. januar 2017. Samlingene i Piloten i Læringsløpet ble gjennomført cirka et halvt år etter første gjennomføring i forprosjektet. Piloten hadde til sammen 14 samlinger i perioden mellom 13. oktober 2015 og 8. juni 2017. Evalueringsarbeidet har konsentrert seg om gjennomføring og effekten av Piloten.

### 1.1 Bakgrunn og målsetning for Læringsløpet

Ut ifra tilsendt dokument om målgruppe, organisering og mandat datert 20.03.2014 kommer det frem at Læringsløpet som prosjekt ble opprettet februar 2014 som en følge av vedtak i Regiondirektørens ledergruppemøte 18. februar. Planperioden for prosjektet startet februar samme år og munnet ut i en Læreplan som beskriver de ulike sidene ved tiltaket.

I følge denne Læreplanen til Læringsløpet fra Statens vegvesen, Region øst, så var målet med Læringsløpet å legge til rette for at deltakerne skulle bli raskere selvstendige og trygge i rollene sine. Læringsløpet skulle bidra til å bygge respekt og lojalitet for felles leveranser, og gi et bedre grunnlag for erfaringsutveksling på tvers av faggrupper og avdelinger. På sikt var hovedintensjonen at deltakerne av Læringsløpet skulle ha utviklet god helhetsforståelse, høy effektivitet og kvalitet innen kjerneprosess veg.

Formålet med en slik tilnærming var først å øke selvstendigheten i arbeidet og trygghet i den nye rollen, dernest å øke virksomhetsforståelsen og styrke innsikten i Statens vegvesens

samfunnsoppdrag. På denne måten ville organisasjonen legge til rette for at de nytilsatte raskere skulle kunne håndtere utfordrende situasjoner og krevende oppgaver på en selvstendig og trygg måte. Videre var det et mål at Læringsløpet ville demme opp for tendensen til at unge og nytilsatte sluttet i løpet av 3-5 år fordi de opplevde at de ikke fikk nødvendige utfordringer eller ble fulgt tilstrekkelig opp når de begynte i Statens vegvesen.

Læringsløpet var tenkt å være en læringsarena hvor deltakerne skulle bli kjent med andre fagområder enn sitt eget, samt få mulighet til å bygge et nettverk på tvers av faggrenser. Læringsløpet skulle gi godt overblikk over Statens vegvesens virksomhet og samfunnsoppdrag tidlig i arbeidsforholdet, og gjør den enkelte mer kjent med hvordan beslutningene fattes. Deltakerne skulle bli kjent med erfarne fagfolk og få møte flere av de sentrale lederne.

Tabell 1 viser en oversikt over resultatmål og effektmål som ble utviklet av Statens vegvesen, Region øst under oppstarten av prosjektet, som angitt i Læringsplanen for Læringsløpet.

**Tabell 1: Resultatmål og effektmål for Læringsløpet**

| Mål                | Beskrivelse   |
|--------------------|---|
| <b>Resultatmål</b> | <p>Innen utgangen av mai 2017:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>er det gjennomført et to-årig forprosjekt, og en pilot over 2,5 år for nyansatte medarbeidere i Statens vegvesen Region øst</li> <li>er det gjennomført to læringsløp for deltakernes ledere</li> <li>har NTNU gjennomført følgeforskning av piloten (faglig sparring, løpende evaluering og rapportering)</li> </ul> <p>Innen utgangen av 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>jobber medarbeiderne med høy effektivitet og kvalitet i kjerneprosess veg</li> <li>antall treff i kvalitetssystemet har økt sammenlignet med 31.12.2015</li> <li>er vårt omdømme som attraktiv arbeidsgiver blant topp 20 i Universumundersøkelsen</li> <li>beholder vi kritisk kompetanse lenger</li> </ul> <p>Nyansatte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>arbeider med bred forståelse for helhet og sammenheng i arbeidsprosessene</li> <li>er raskere faglig selvstendige og arbeider med god organisatorisk forståelse</li> <li>er motiverte og læringsorienterte</li> </ul> |
| <b>Effektmål</b>   | <p>Nyansatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>respekterer og har lojalitet til felles leveranser</li> <li>gjennomfører gode dialoger, har godt samarbeid og deler erfaringer på tvers i organisasjonen</li> <li>håndterer større kompleksitet i sin oppgaveløsning</li> <li>reflekterer over egen rolle og praksis</li> <li>reflekterer over organisasjonens arbeidsmetoder</li> </ul>   |

## 1.2 Evalueringsoppdraget

Som en del av avtalen om bidragsfinansiert aktivitet mellom NTNU og Statens Vegvesen, Region øst, forpliktet NTNU seg til å gjennomføre følgeforskning av Piloten i Læringsløpet. I evalueringsoppdraget ble det avtalt at NTNU først og fremst skulle evaluere hvorvidt deltakere i Læringsløpet har lært mer på kortere tid enn ansatte som ikke har deltatt. Videre var det et ønske at NTNU skulle undersøke i hvilken grad Læringsløpet har økt deltakernes forståelse for helhet og sammenheng i organisasjonen, og hvorvidt deltakelsen har medført endret rolleforståelse og/eller arbeidspraksis. Det var i tillegg interessant å evaluere hvorvidt det har skjedd læring og endring i organisasjonen som helhet, som en følge av at mange ansatte har deltatt i Læringsløpet.

Dette evalueringsoppdraget har blitt løst gjennom følgeforskning bygd på prinsipper fra aksjonsforskning (Greenwood & Levin, 2007) og samskapt læring (Finne, Levin og Nilssen, 1992). Innenfor tradisjonell evalueringstradisjon skiller en gjerne mellom summative evalueringer og formative evalueringer (Scriven, 1991). Summativ evaluering kan enklest forklares som midtveis- og sluttevalueringer hvor oppdragsgiver 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.

NTNUs rolle som følgeforskere av Læringsløpet har på mange måter vært en kombinasjon av den 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 SvV og forskerne. For å lykkes med den samskapte læringen, har det vært viktig å legge til rette for en felles arena mellom aktørene hvor læring og refleksjon har funnet sted. Samtidig har følgeforskningen vært summativ i den forstand at NTNU 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 Læringsløpet samt *utviklingen* innenfor programmet.

Den samskapte læringen er bygd opp rundt prinsippene i aksjonsforskning (Greenwood & Levin 2007). Aksjonsforskning er samfunnsforskning utført av en gruppe som består av profesjonelle aksjonsforskere og medlemmer av en organisasjon som sammen ønsker å forbedre situasjonen. Aksjonsforskningen er opptatt av bred deltakelse i forskningsprosessen og støtter handling som leder hen mot en mer ønskelig situasjon for de som tar del i prosessen. I praksis betyr det at forskerne veileder deltakerne til å komme fram til nye løsninger. Dette hviler på tanken om at alle mennesker akkumulerer, organiserer og tar i bruk kompleks kunnskap hver eneste dag. Dette betyr videre at aksjonsforskningen demokratiserer forholdet mellom forsker og andre involverte. Å skape deltakelse handler ikke bare om utviklingsprosessen der og da, men like mye om å få deltakerne til å forbedre sin egen evne til å skape forandring og forbedringer også i framtiden. Dette kan sies å være en læringsprosess på to plan; i forhold til den spesifikke situasjonen konkret, og i forhold til å endre og forbedre sin egen og organisasjonens situasjon kontinuerlig.

Aksjonsforskning er ikke en forskningsmetode. Aksjonsforskning er en måte å utføre forskning på der en tar i bruk en rekke ulike forskningsmetoder for å komme frem til et godt resultat. Alle typer metoder er brukelig så lenge det er enighet om at dette er det beste blant deltakerne, og så lenge det ikke virker undertrykkende på deltakerne. Videre er det innenfor aksjonsforskningen et viktig poeng at læringen hos deltakerne knyttes så nært opp mot praksisen som mulig. Underveis i Læringsløpet er det tatt i bruk både kvalitative- og kvantitative forskningsmetoder. De innsamlede data har vært brukt som grunnlag for å melde tilbake til prosjektgruppa underveis og som grunnlag for både midtveissamtale og sluttevaluering.

### 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 Læringsløpet fra oppstarten i 2015 til avslutningen i juni 2017 og har i denne perioden samlet inn store mengder data av ulik art, både kvalitative og kvantitative. Vi skiller også mellom primærdata og sekundærdata der primærdata først og fremst er datakilder som er egenproduserte gjennom for eksempel intervju, spørreskjema eller observasjon, mens sekundærdatakilder er eksterne kilder som er produsert av andre (med noen unntak i dette tilfellet) og ikke kun til dette formålet. Tabell 2 viser oversikt over de primærdatakildene denne evalueringsrapporten i hovedsak baserer seg på.

**Tabell 2 Oversikt over primærdatakilder i evalueringen.**

| Primærdatakilder                                | Tidspunkt                             |               |                  |
|---|---------------------------------------|---------------|------------------|
| <b>Kvalitative intervjuer</b>                   | Intervju/gruppeintervjuer deltakere   | Juni 2016     | Juni 2017        |
|   | Intervju/gruppeintervjuer ledere      | Februar 2016  | Mai/juni 2017    |
|   | Gruppeintervjuer prosjektledere       | April 2016    | Juni 2017        |
|   | Intervju HR direktør Region øst       |               | Juli 2017        |
|   | Intervju/gruppeintervju prosessledere |               | Juni/juli 2017   |
| <b>Spørreskjemaundersøkelse</b>                 | Deltakere                             | Desember 2015 | Juni/august 2017 |
|   | Kontrollgruppe                        | Mars 2016     | Juni/august 2017 |
| <b>Observasjoner og deltagelse på samlinger</b> |                                       | Hele perioden |                  |
| <b>Midtveissamtale</b>                          |                                       | Juni 2016     |                  |

I tillegg til disse datakildene har denne evalueringen også i noen grad basert seg på følgende sekundærdatakilder:

- ✓ Læreplan
- ✓ Informasjon om deltakerne
- ✓ Rapporter fra prosessledere
- ✓ Intervju deltakere og ledere på forprosjektet (mars 2017)



- ✓ Organisasjonsanalyse inkludert observasjoner og intervjuer (mai 2015)
- ✓ IT løsningen Dossier ProFile - en elektronisk løsning til oppfølging av prosessene i læringsløpet.
- ✓ Deltakernes egenvurdering
- ✓ Oppsummerende prosjektrapporter (juni 2016)
- ✓ Deltakernes utforskningsrapporter
- ✓ Kommunikasjonsplan
- ✓ Artikler fra intranett
- ✓ Saksfremlegg Regionledermøte (RLM)

**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 Læringsløpet har forskerne benyttet seg av deltagende observasjon og individuelle intervjuer samt gruppeintervjuer med de ulike aktørene som har vært involvert. 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. I Læringsløpet har dette fungert både som en form for datainnsamling i evalueringen, men også som en arena hvor læringsgruppene fikk mulighet til å diskutere løpet med en forsker som ikke var direkte involvert i den daglige driften av prosjektet og som derfor ble oppfattet som mer nøytral.

**Tabell 3: Oversikt over antall og tidspunkt for intervjuene som er gjennomført i forbindelse med evalueringen av Læringsløpet**

| Intervju                             | Antall (tidspunkt) | Antall (tidspunkt) |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Gruppeintervju deltakere             | 3 (juni 2016)      | 6 (juni 2017)      |
| Individuelle intervju deltakere      |                    | 4 (juni 2017)      |
| Gruppeintervju ledere                | 3 (februar 2016)   |                    |
| Individuelle intervju ledere         |                    | 6 (mai/juni 2017)  |
| Gruppeintervju prosjektledere        | 1 (april 2016)     |                    |
| Individuelle intervju prosjektledere |                    | 2 (juni 2017)      |
| Intervju HR direktør Region øst      |                    | 1 (juli 2017)      |
| Gruppeintervju prosessledere         |                    | 1 (juni/juli 2017) |
| <b>Totalt antall intervju</b>        |                    | <b>27</b>          |

Vi har også samlet inn **kvantitative data** for evalueringen av Læringsløpet gjennom en spørreundersøkelse til deltakerne samt til en kontrollgruppe av nyansatte i andre regioner. Spørreundersøkelsen benytter et pre-post design som gjør det mulig å evaluere effekter av deltagelse i Læringsløpet. Undersøkelse ble sendt ut til alle deltakere ved oppstart (t0) og avslutning (t1) av Læringsløpet. I tillegg ble det valgt ut en kontrollgruppe av nyansatte i Statens vegvesen i andre regioner som fikk de samme spørsmålene ved to målepunkter. Dette ble gjort for å gi oss muligheten til å undersøke om en eventuell utvikling hos deltakerne kan tilskrives deltagelse i Læringsløpet eller ikke og for å gi oss data på om hvorvidt deltakerne i Læringsløpet har lært mer på kortere tid om helhet og sammenhenger i Statens vegvesen enn andre nyansatte som ikke har hatt dette tilbudet.

**Tabell 4: Oversikt over antall svar og svarprosent for deltakere og kontrollgruppen på de to målepunktene t0 og t1**

| Målgruppe             | Tidspunkt     | t0              |                  | t1              |           |
|-----------------------|---------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------|
|                       |               | Svarprosent     | Tidspunkt        | Svarprosent     | Tidspunkt |
| <b>Deltakere</b>      | Desember 2015 | 86 % (30 av 35) | Juni/august 2017 | 76 % (20 av 26) |           |
| <b>Kontrollgruppe</b> | Mars 2016     | 77 % (44 av 57) | Juni/august 2017 | 67 % (36 av 54) |           |

Som vi ser går svarprosenten noe ned ved andre måling for begge gruppene, men den holder seg på et tilfredsstillende nivå. Vi må 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 deltakere som ikke er representert i like stor grad og som ville kunne påvirket resultatene. 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 små utvalg og at det fører med seg en del begrensninger. Den viktigste begrensningen er at små utvalg kan ha betydning i retning av at variasjoner i enkelt svar kan gi store utslag på det totale resultatet. Det er også vanskeligere å oppnå statistisk signifikans i små 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, vil dette bli kommentert. Det er imidlertid viktig å ha i tankene de begrensningene som små utvalg representerer.

## 2. Sammendrag av funn, vurderinger og våre innspill

**Vår hovedkonklusjon er at piloten i Læringsløpet har vært en ambisiøs og i stor grad vellykket utprøving av en kompetansesatsing for nyansatte i regionen.**

- De faglige samlingene har vært godt organisert og de faglige foredragene har hatt god kvalitet. Samlingene som blir vurdert som mest lærerike er de hvor en har hatt konkrete problemstillinger relatert til praksisen i Statens vegvesen
- Utforskningsoppgavene var en god måte å koble sammen teori og praksis og lære i kollektive prosesser. Samtidig opplevde en del deltakere arbeidet med utforskningsoppgavene som krevende på grunn av tidspress og ressursbruk.
- Deltakerne er godt fornøyde med dynamikken og samarbeidet i læringsgruppene. Samtidig har det vært noe frustrasjon knyttet til ulikt ambisjonsnivå og ressursbruk hos deltakerne når det gjelder leveransene i utforskningsoppgavene.
- Deltakerne har i varierende grad blitt fulgt opp og støttet av sin nærmeste leder gjennom Læringsløpet. Både deltakerne og lederne selv har savnet en tydeligere rolle for lederne i dette løpet. Dette er nok den delen som har størst forbedringspotensial.

Læringsløpet har bidratt til at deltagerne har hatt betydelig positiv utvikling når det gjelder innsikt og oversikt i organisasjonen, spesielt om kjerneprosess veg og samhandling.

- 85 % av deltakerne mener Læringsløpet har gitt dem bedre innsikt i Statens vegvesen som organisasjon og gitt dem større forståelse for samfunnsoppgavet.
- 75 % mener de har fått bedre forståelse for helhet og sammenheng i arbeidsprosessene og bedre innsikt i de ulike rollene og funksjonene i organisasjonen.

Det er også indikasjoner på at Læringsløpet har ført til læring og utvikling på det organisatoriske nivået, både ved at rutiner og prosesser har blitt endret som følge av Læringsløpet og at elementer fra Læringsløpet har blitt spredt internt i Region øst og internt i etaten, samt eksternt til NTNU. Alle deltakerne, lederne, HR og andre som har vært involvert i Læringsløpet har økt sin kompetanse og erfaring med aksjonsbasert læring, noe som har bidratt til å gjøre hele organisasjonen mer moden for virksomhetsutvikling. På den måten vil vi hevde at bidraget fra Læringsløpet er stort og vil kunne vise seg i flere viktige læringsprosesser i Statens vegvesen i fremtida.

**Vår anbefaling er at Læringsløpet videreføres som utviklingsløp for nyansatte i Statens vegvesen, men at det tilpasses og gjøres forbedringer basert på funnene i denne evalueringen. Vi skisserer tre forbedringsområder:**

### 1. Varighet og tidsbruk

- Læringsløpet komprimeres og kortes ned til ca. 1 års varighet.
- Det bør legges opp til to-dagers samlinger hvor arbeidet med utforskningsoppgavene i læringsgruppene knyttes opp mot samlingene i større grad.

### 2. Målgruppe og differensiering av deltakere

- Læringsløpet bør i hovedsak rettes mot nyansatte med roller og arbeidsoppgaver knyttet til kjerneprosess veg
- Det bør differensieres noe mellom nyansatte med og uten yrkeserfaring.

- Det bør vurderes en modulbasert oppbygging der noen moduler er lik for alle mens andre er tilpasset nyansatte med lite arbeidserfaring.

### 3. Forankring, involvering og eierskap hos ledere

- Læringsløpet bør fremdeles være forankret i HR
- Linjelederne bør få større ansvar for å kjøre prosesser ut i egen avdeling/seksjon

## 3. Læringsløpet – organisering, innhold og metodisk tilnærming

I dette kapitlet presenterer vi organiseringen, den metodiske tilnærmingen og innholdselementene i Læringsløpet. I tillegg vil vi innledningsvis kort redegjøre for målgruppe og rekruttering av deltakere.

Ansatte i Statens vegvesen har muligheten til å delta på mange ulike kurs, studier og nettverk som ledd i å sikre utvikling av nødvendige fagkunnskaper regionalt og på etatsnivå. I tillegg har Statens vegvesen utviklet gode tiltak for å ta imot nytilsatte og introdusere Statens vegvesen. Selv om dette var gode kurs og tiltak, var det en utfordring at de i stor grad la opp til individuell og personlig læring og utvikling, og ikke til kollektiv organisasjonsutvikling. Læringsløpet var derfor ment som et supplement til de kurs og program som Statens vegvesen allerede kunne tilby sine ansatte først og fremst gjennom å utvikle og systematisere tiltak for å dele erfaringer og utvikle ferdigheter som en kollektiv prosess.

Det pedagogiske opplegget i Læringsløpet har vært bygd på aksjonslæring der tanken er at læring skjer gjennom praksis eller så nært opp mot praksis som mulig. Vi kommer med en nærmere beskrivelse av denne tilnærmingen under.

Hovedfokuset i Læringsløpet ble derfor å skape bevissthet om egen rolle i organisasjonen og læring på tvers av avdelinger og prosjekter. Pedagogisk sett bygde Læringsløpet på systematisk refleksjon over egen praksis i samhandling med andre ansatte. Et viktig mål med Læringsløpet var å utvikle en metode som ivaretok organisasjonens behov for læring fra gjennomførte prosjekter. Dette innebar blant annet at man i Læringsløpet tok utgangspunkt i reelle prosjekter og man tilstrebet å gjøre forskjellen mellom klasserom og den praktiske prosjektgjennomføringen så liten som mulig.

I neste delkapittel vil vi kort beskrive hvordan Læringsløpet har vært organisert, før vi beskriver den overordnede faglig tilnærmingen som har ligget til grunn. Dette følges av en beskrivelse av målgruppen for Læringsløpet, de ulike elementene i Læringsløpet, innholdet i samlingene, og til slutt metodikken Avgjørende hendelser.

### 3.1 Målgruppe og deltakere

I utgangspunktet deltok 38 deltakere på den første samlingen i Læringsløpets pilot. Per 11 april 2017 hadde 11 deltakere sluttet på Læringsløpet, hvorav 4 hadde forlatt Svv som arbeidssted. Tall innhentet fra HR-avdelingen viser at det i 2015 sluttet 11 personer før de hadde vært ansatt i tre år, mens tilsvarende tall for 2016 var 17 personer. Målgruppen for deltakelse i Læringsløpet er i Læreplanen beskrevet som: "I første omgang er det dere med teknisk kompetanse innen planlegging, byggherre, drift- og vedlikehold som skal delta." Dette er videre utdypet som

nyansatte som har arbeidet rundt et halvt år før første samling. Deltakerne har blitt foreslått av sin nærmeste leder for deltakelse.

### 3.2 Organisering av Læringsløpet

Selv om Læringsløpet ble initiert og ledet av HR-avdelingen i SvV, Region øst, har de hele tiden samarbeidet med utvalgte ledere på ulike nivåer fra kjerneprosess veg. Pia Vangen har vært prosjektleder og har sammen med prosjektgruppen, referansegruppen, en egen metodegruppe samt prosessledere for læringsgruppene utviklet Læringsløpet. Referansegruppen har bestått av berørte avdelingsledere som har gitt råd og faglig innspill underveis.

Vangen var også ansvarlig for gjennomføring av forprosjektet av Læringsløpet, mens Hege Folkestad fra HR-avdelingen var ansvarlig for gjennomføring av piloten av Læringsløpet. I tillegg har det vært en dedikert administrativ koordinering – som i samarbeid med ansvarlig for gjennomføring, har ordnet det praktiske med både med hotell, deltakere og ledere. Dette har vært et tett, strukturert og avgjørende oppfølgingsarbeid i forhold til prosjektet.

#### **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. Levetiden til prosjektet blir fremstilt i fire faser, en fase rett etter beslutning i SvV, Region øst sitt regionledermøte, en fase to med mer tydelig forankring til linjeorganisasjonen og representanter for kjerneprosess veg. En tredje fase med mer fokus på praktisk gjennomføring og detaljplanlegging av samlingene og en fjerde avsluttende fase. I de to midterste fasene har prosjektgruppen bestått av opp mot seks til sju personer, med en kjernegruppe på tre til fire personer som har vært med i prosjektgruppen fra start til slutt. Prosjektgruppen har gjennom hele prosessen (både i planleggings- og gjennomføringsfasen) samarbeidet tett med utvalgte ledere og fagmedarbeidere for å sikre et faglig relevant innhold.

#### **Referansegruppen:**

Vi har forstått det slik at prosjektgruppen har hatt flere møter med en referansegruppe som har bestått av avdelingsdirektørene fra Vegavdeling Hedmark, Ressursavdelingen og prosjektavdelingen (nivå 2) som rapporterer direkte til regiondirektøren, i tillegg til leder for HR-avdelingen. Vi oppfatter at møtehyppigheten for referansegruppen har vært større tidlig i prosjektet enn mot slutten.

#### **Metodegruppen:**

I starten av utviklingsarbeidet deltok alle sju prosesslederne med begrunnelsen at aktiv deltakelse i selve utviklingsprosessen ville skape forståelse og eierforhold. Dette var viktig i og med at dette var en ny måte å arbeide på. Når vi kom til detaljplanlegging av samlinger ble metodegruppen redusert til prosjektgruppen i fase tre. Det blir understreket at fagressurser fra linja har vært involvert gjennom hele prosessen ut ifra tema for de ulike samlingene.

#### **Prosessledere HR:**

Prosessledergruppen har i starten av Læringsløpet deltatt tett på deltakerne/læringsgruppene/andre grupper i starten av Piloten. Det ble avholdt faste informasjonsmøter med prosesslederne før hver samling hvor programmet ble gjennomgått. Etter hvert som deltakerne har deltatt i andre grupper

(og HR har hatt det mer travelt) ble det en diskusjon om de skulle delta på alle samlinger selv når de ikke hadde konkrete oppgaver. Det ble da avklart med leder for HR-avdelingen at prosesslederne deltok på alle samlingene i Forprosjektet i lys av kompetanseutvikling for HR-avdelingen, men at de i Piloten måtte vurdere deltakelse ut fra egen arbeidssituasjon og når de hadde konkrete oppgaver.

### 3.3 Aksjonslæring som metodisk tilnærming

Den bærende metoden for det faglige innholdet i Læringsløpet har vært aksjonslæring. Aksjonslæring er sterkt inspirert av aksjonsforskning, som er kort beskrevet i kapittel 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, Burgoyne og Brook (2005) har aksjonslæring følgende kjennetegn:

- Handlinger som grunnlag for læring
- Personlig utvikling som et resultat av refleksjon over handlinger
- Arbeid med problemer uten forutgitte svar
- Problemene er forankret i organisasjon og sikter mot organisasjonsutvikling
- Aksjonslærende jobber sammen i grupper hvor de utfordrer og støtter hverandre. Gruppene er gjerne på seks personer, som har hver sin prosessleder, som jobber med problemstillinger formulert av gruppen og ikke forhåndsgitt av andre.

Bakgrunnen for valget av denne tilnærmingen er begrunnet i læreplanen. Her vises det til nyere forskning som viser at arbeidsplassen er den beste og mest effektive læringsarenaen for å utvikle selvstendige medarbeidere, og for å bygge kultur for mestring og trivsel. Det er ikke tilstrekkelig å gå på kurs. Skal læring føre til varig endring av atferd må vi reflektere over det vi lærer og erfarer – og ny kunnskap vi tilegner oss må kobles til våre konkrete arbeidsoppgaver og hverdagserfaringer. De erfaringer og kunnskaper den enkelte har med seg inn i Læringsløpet er en veldig viktig ressurs og det legges derfor vekt på deltakeraktive læringsformer. Dette innebærer at deltakerne på Læringsløpet skal være aktører og ikke passasjerer gjennom denne læreprosessen. Det har vært et mål å drøfte aktuelle utfordringer som regionen står ovenfor, og få faglige bidrag fra egne fagfolk og fra forskningsmiljøer gjennom å utforske og drøfte praksis i egen organisasjon i fellesskap.

Det bærende synet på læring i Læringsløpet er at læring og erkjennelser skjer gjennom praksis og det sosiale fellesskapet (et sosiokulturelt perspektiv på læring). Deltakerne kan ulike ting og har ulik kompetanse, noe som er nødvendig for å oppnå en helhetsforståelse eller for å kunne utføre et arbeid. Fordi kunnskapen er fordelt, innebærer det at læringen skjer i det sosiale fellesskapet. Erfaringslæring styrker fornyings- og utviklingskreftene i organisasjoner. Det er derfor lagt stor vekt på refleksjon underveis i Læringsløpet, individuelt så vel som kollektivt, både i læringsgrupper og i plenum. Reflekterte erfaringer skaper læring og utvikling - refleksjonen er læringens bærende kraft. Gjennom å drøfte og reflektere over det du har sett og hørt, erfart og opplevd i en læringsgruppe - bygges felles språk, forståelse og nye perspektiver som er viktige for den læreprosessen vi skal ha sammen.

Deltakerne ble delt inn i tverrfaglige læringsgrupper. Såkalte heterogene grupper, som består av enkeltindivider med ulik bakgrunn, brukes ofte til utviklingsarbeid. Når nye perspektiver møtes og brynes vil læringen øke. Det å styrke kontakt og samhandling med de nære samarbeidsaktørene våre, slik vi gjør i de tverrfaglige læringsgruppene, er derfor viktig hvis vi skal utvikle oss som organisasjon.

### 3.4 Læringsløpets innholdselementer

Det planlagte innholdet i Læringsløpet er godt beskrevet i Læreplan for Læringsløpet (02.10.2015) som ble delt ut til alle deltakere. Det faglige innholdet ble utviklet underveis i Forprosjektet, mens det faglige innholdet i Piloten ble justert noe på bakgrunn av erfaringene fra Forprosjektet og underveis i Piloten. Under vil vi gi en oversikt over de ulike innholdselementene. I utgangspunktet var det planlagt at lederne skulle gjennomføre et eget kortere løp for å være tett koblet opp til aktivitetene i Læringsløpet. Dette ble ikke gjennomført som planlagt blant annet på grunn av langvarig sykdom hos noen av de mest sentrale personene. I tillegg var også prosjektet oppmerksom på at lederne er travle og valgte å konsentrere deltakelsen til samlinger. Vårt evalueringssoppdrag innbefatter ikke Lederløpet, så vi har valgt å utelate det fra vår gjennomgang under.

#### 3.4.1 Samlinger

Piloten i Læringsløpet har til sammen hatt 14 samlinger i perioden mellom 13. oktober 2015 og 8. juni 2017. Det har vært 12 dagssamlinger og to to-dagers samlinger, en ved oppstart og en ved avslutning, og to delte samlinger hvor halvparten deltok på hver sin dag. Plenumssamlingene har blitt brukt til å drøfte aktuelle faglige temaer sammen med sentrale fagfolk fra etaten og/eller fra forskningsmiljøene.

Gjennom Læringsløpet har det blitt arbeidet med følgende temaer i samlingene:

- ✓ Veggen blir til - fra politiske beslutninger til vedlikehold på veggen
- ✓ Vegens livsløp – prosjekter, prosesser, utfordringer og Avgjørende hendelser underveis
- ✓ Egen rolle og andres rolle i kjerneprosessen – muligheter, utfordringer og avhengigheten mellom rollene
- ✓ Avdelingenes rolle og ansvar i kjerneprosessen, målkonflikter i rollene, avhengighet mellom dem og hvordan prosesseierskapet påvirker samhandling mellom dem
- ✓ Strategisk samhandling i prosjekter
- ✓ Kommunikasjon og felles forståelse i samarbeid med ulike interessenter internt og eksternt
- ✓ Samfunnsoppdraget – belyst gjennom fasene i kjerneprosessen (fra NTP til KVU og prosjekt, utbyggingsfasen og drift og vedlikehold)
- ✓ Konflikter og konflikthåndtering, hvor de oppstår og hvordan vi er rustet til å møte de.

Tabell 5 viser en kort oversikt over de faglige temaene på de ulike samlingene.

**Tabell 5 Oversikt over samlinger i Læringsløpet**

| Samling nr | Dato                      | Faglig innhold   |
|------------|---------------------------|--|
| 1          | 13.-14. oktober 2015      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Perspektiver på vårt samfunnsoppdrag</li> <li>«Vegen blir til – fra politiske beslutninger til vedlikehold på vegen»</li> </ul> Presentasjon - innhold og arbeid i Læringsløpet |
| 2          | 2. november 2015          | Om å forske på prosjekter – Innføring i modell for analyse av prosjekter   |
| 3          | 2. desember 2015          | «Kjerneprosess veg»<br>Gjennomgang og drøfting av «Prosessbeskrivelsen»  |
| 4          | 20. januar 2016           | Kjerneprosess veg- drøftet gjennom presentasjon av prosjekthistoriene.   |
| 5          | 2. mars 2016              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Egen og andres roller i fasene i kjerneprosess veg</li> <li>Avhengighetene mellom rollene.</li> <li>Samtaler om Læringsløpet</li> </ul>   |
| 6          | 27. april 2016            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Roller og samhandling mellom avdelinger i Region øst</li> <li>Presentasjon og drøfting av fordypningstema 1 (selvvalgte temaer)</li> </ul>                                      |
| 7          | 11. eller 12. mai 2016    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategisk samhandling i prosjekter internt og eksternt (Wenche Aarseth, NTNU)</li> </ul>   |
| 8          | 25. eller 26. august 2016 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikasjon og felles forståelse i samarbeid med ulike interessenter internt og eksternt.</li> </ul>  |
| 9          | 6. oktober 2016           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samhandling og organisasjonsforståelse</li> </ul>   |
| 10         | 14. desember 2016         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samhandlingsutfordringer i den enkelte deltakers rolle, Prosjekthistorie 2</li> </ul> SMART-samhandling   |
| 11         | 18. januar 2017           | Samfunnsoppdraget:<br>PLAN - Fra NTP til prosjekt KVU. <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunens rolle</li> <li>Prosjekthistorie 2 – samhandling</li> </ul>   |
| 12         | 8. mars 2017              | Samfunnsoppdraget: <ul style="list-style-type: none"> <li>Utbygging – Dronning Eufemiasgate</li> <li>Konflikthåndtering</li> </ul>   |
| 13         | 25. april 2017            | Samfunnsoppdraget: Drift og vedlikehold <ul style="list-style-type: none"> <li>Konflikter</li> </ul>   |
| 14         | 7.-8. juni 2017           | Vi lukker Læringsløpet.<br>Konflikthåndtering.   |



I samlingene har deltakerne blitt introdusert for ulike metodikker og tilnærminger slik som:

- ✓ Kommunikasjonsstiler og preferanser (Diversity Icebreaker)
- ✓ Avgjørende hendelser/Critical Incident Method
- ✓ Fokus på tvers
- ✓ Aksjonslæring
- ✓ Systematisk erfaringsdeling og drøfting
- ✓ Systematisering av funn
- ✓ Metoder for samhandling
- ✓ Kommunikasjon og samhandlingsmetoder
- ✓ Dybderefleksjon for å utvikle forståelse
- ✓ Praktisk trening i kommunikasjon og konflikthåndtering
- ✓ Refleksjoner over hva vi har gjort og lært
- ✓ Fokus på helhet og sammenheng

### 3.4.2 Læringsgrupper

Deltakerne ble på første samling delt inn i læringsgrupper med inntil 8 deltakere, og som fikk tildelt hver sin prosessleder. Sammensetningen av gruppene skulle representere et tverrsnitt av fag og faser i «kjerneprosess veg». Både i arbeidet med prosjekthistorie 1 og litt senere med fordypningsoppgaven, ble læringsgruppene delt i to med tre til fire personer i hver gruppe.

### 3.4.3 Utforskningsoppgaver

Det var flere utforskningsoppgaver i løpet av Læringsløpet. Noen skulle utføres i grupper og andre individuelt med støtte fra egen leder. Den første oppgaven var å skrive en prosjekthistorie basert på metodikken Avgjørende hendelser. Vi kommer tilbake med en nærmere beskrivelse av denne metodikken noe senere.

I arbeidet med prosjekthistorien ble læringsgruppene delt i to, hvor de jobbet med ulike prosjekter. Hver gruppe fikk tildelt et vegprosjekt og utdelt en prosjektmappe med kontaktinformasjon til en kontaktperson for prosjektet, samt noen sentrale dokumenter fra prosjektet. Alle gruppene fikk i tillegg en faglig veileder som de kunne kontakte for hjelp med avklaring av faglige spørsmål og uklarheter. Sentralt i dette arbeidet var at de skulle finne frem til viktige og/eller Avgjørende hendelser i prosjektet. Dette er hendelser som har hatt stor grad av innvirkning på prosjektgjennomføringen. Etter innlevering og presentasjon av prosjekthistoriene, gikk gruppene i gang med en ny utforskningsoppgave på et mer spisset tema, men med bakgrunn i sin egen prosjekthistorie.

Funn og vurderinger fra prosjekthistoriene og analysene ble drøftet med regionens ledergruppe - disse var bare med på fordypningsoppgaven, mens NTNU, ledere og fagansvarlige fra Svv var med på presentasjonene av både prosjekthistoriene og fordypningsoppgavene. Noen deltakere presenterte også sine oppgaver på egen arbeidsplass, eller i andre aktuelle faglige sammenhenger. Som en del av temaet om samhandling og organisasjonsforståelse gjennomførte deltakerne en utforsking av en samhandlingsutfordring i eget arbeid/egen seksjon. Utvelgelse av problemstilling skulle skje i samarbeid med nærmeste leder. Arbeidet munnet ut i en kort rapport som ble presentert ovenfor andre deltakere, ledere og som regel fagperson fra NTNU.

**Avgjørende hendelser.** I samarbeid med NTNU ble det utviklet en metodikk som etter hvert fikk navnet Avgjørende hendelser. I praksis betyr det at den interne prosjektgruppa gikk ut i organisasjonen og ba avdelingene komme med forslag til prosjekter som deltakerne kunne utforske. Grappa ble møtt med stor velvilje i organisasjonen og fikk inn forslag til mange prosjekter. De valgte så ut et knippe prosjekter som lederne mente representerte bredden i prosjektporteføljen. Disse prosjektene var avsluttet, men erfaringene var fortsatt såpass friske at det var lett å finne personer i etaten som konkret hadde arbeidet på disse prosjektene. Deltakerne ble deretter delt inn i grupper på tre til fem personer, som alle fikk et prosjekt som skulle være grunnlag for analysen. Delingen av læringsgruppene ble gjort ut fra læringsgruppene egne valg.

Prosjektdeltakerne fikk utdelt en kort beskrivelse av prosjektet. Deretter fikk gruppene oppgitt hvilke nøkkelpersoner de kunne kontakte for mer informasjon om prosjektet. Dette var gjerne de som hadde fungert som prosjektledere eller andre som hadde hatt en sentral posisjon i prosjektet. I tillegg fikk gruppene tildelt en faglig veileder som kunne besvare mer generelle fagrelevante spørsmål som kunne dukke opp underveis. Den faglige veilederen er en erfaren ansatt som kjente etaten svært godt og som fulgte gruppen gjennom hele Læringsløpet. Gruppene var allerede knyttet til en prosessleder fra HR-avdelingen som skulle hjelpe dem i den praktiske gjennomføringen av samarbeidet i gruppen.

Prosjektene strakk seg fra større veiutbygginger til flytting av avkjørsler eller etablering av nye busslommer og fortau. Noen av prosjektene som ble plukket ut var beskrevet som suksessprosjekter, noe som oftest betydde at de hadde levert på rett tid til riktig kvalitet. Andre prosjekter ble plukket ut fordi de hadde slitt med store forsinkelser eller sprengte kostnadsrammer. Uansett prosjektgjennomføring, var det viktig å finne de Avgjørende hendelsene som hadde ført til gode eller mindre gode resultat.

Første skritt for læringsgruppen var å sette seg inn i dokumenter og bli kjent med prosjektet. Videre var det viktig at gruppene var sammen om intervjuingen av nøkkelpersonene i prosjektet. Informasjonen fra prosjektdokumentene og intervjuene med nøkkelpersoner ga videre føringer for hva læringsgruppen avgrenset som Avgjørende hendelser i prosjektet. Dette var hendelser som har hatt betydelig innvirkning på prosjektgjennomføringen. Denne fasen ga grunnlag for en første læring om hva som er viktig for å kunne gjennomføre gode og effektive prosjekter. Gjennom arbeidet med prosjektene ble læringsgruppene bedt om å identifisere systematiske sammenhenger og utfordringer i prosjektgjennomføringen fra plan til drift. I praksis betyr dette førstehånds kjennskap til hvor prosjektene kommer fra, hvordan kostnadsstrømmen går, samhandling og prosjektstyring, eller eksempler på hva slags utfordringer som kan oppstå underveis. Denne innsikten er en viktig forutsetning for å kunne forstå kompleksiteten et større prosjekt representerer. Gruppene ble bedt om å vurdere konsekvensene av disse valgene. På bakgrunn av dette skrev læringsgruppene en læringshistorie fra sitt prosjekt.

#### **3.4.4 Loggskrivning i Læringsløpet - individuell refleksjon**

Deltakerne skulle skrive logg/ korte refleksjonsnotater knyttet til egen faglig utvikling underveis i Læringsløpet. Loggskrivning kan være en nyttig hjelp til å feste viktige erfaringer, observasjoner og hendelser fra hukommelsen ned på papiret. Uten å skrive, erfarer de fleste av oss at detaljene blir borte. Skriftlig refleksjon gjør at erfaringene blir tydeligere - og det er en god hjelp for å se seg selv og din egen utvikling.

### 3.4.5 Utviklingssamtaler med leder

Det var planlagt at det skulle gjennomføres fire utviklingssamtaler gjennom Læringsløpet, hvor en benyttet et evalueringsverktøy, en utviklingsplan, som skulle fylles ut av deltakeren og hans/hennes leder. Formålet med en utviklingsplan er å gi deltakeren og hans/hennes leder en oversikt over deltakerens kompetanse og faglige utvikling gjennom Læringsløpet.

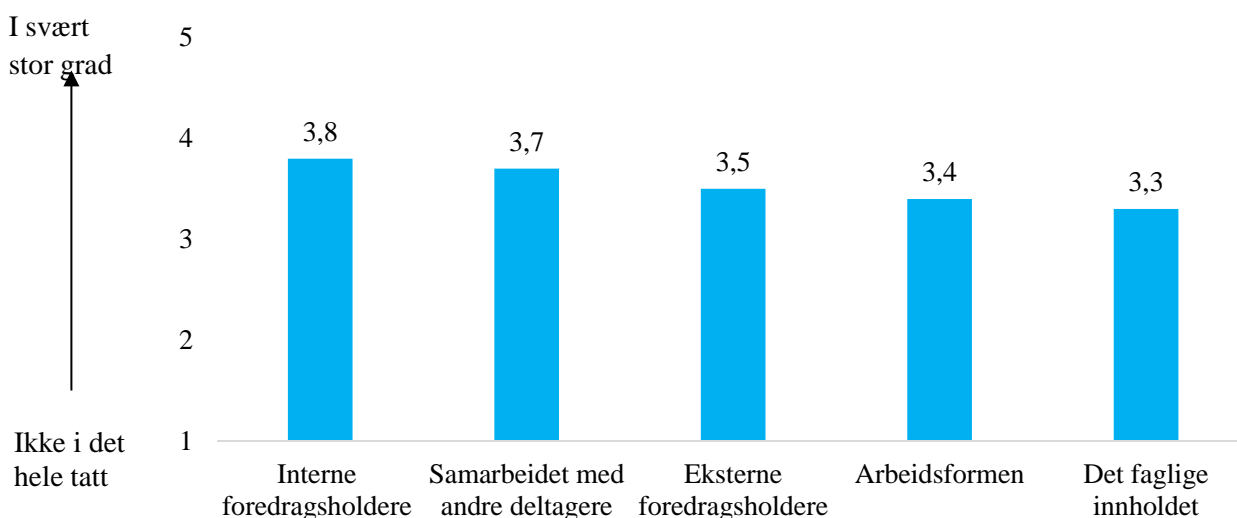
## 4. Vurdering av Læringsløpets innhold og gjennomføring

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan deltakere og ledere har vurdert innholdet og gjennomføringen av Læringsløpet. Vi gjør bruk av data både fra spørreundersøkelsen og intervjuene med deltakere og ledere for å belyse dette. Først tar vi for oss de ulike elementene i Læringsløpet-samlingene, utforskningsoppgavene og læringsgruppene. Her baserer vi oss først og fremst på deltakernes vurderinger, men også lederens synspunkter fra intervjuene blir trukket frem der det er relevant. Deretter ser vi på hvordan deltakere og ledere vurderer samarbeidet og oppfølging fra nærmeste leder. Videre tar vi for oss vurdering av målgruppe og rekruttering, samt tidsbruk og en overordnet vurdering av Læringsløpet. Vi avslutter med en oppsummering og en drøfting av resultatene der vi fremhever NTNU/SINTEF sine vurderinger av innhold og gjennomføring.

### 4.1 Samlingene

Samlingene har vært en sentral del av innholdet i Læringsløpet. I spørreundersøkelsen ble deltakerne bedt om å vurdere i hvilken grad ulike sider av samlingene har gitt dem læringsutbytte. Mer spesifikt ble de bedt om å vurdere læringsutbytte av det faglige innholdet, arbeidsformen på samlingene (utforsking, presentasjoner, jobbing i læringsgrupper, drøfting med ledere/fagpersoner), interne foredragsholdere, eksterne foredragsholdere og samarbeidet med andre deltakere. De ble bedt om å vurdere disse elementene på en skala fra 1 til 5 der 1 var "ikke i det hele tatt", 2 "i liten grad", 3 "i noen grad", 4 "i stor grad" og 5 var "i svært stor grad". Figur 1 viser hvordan deltakerne gjennomsnittlig vurdere de graden av læringsutbytte på de ulike delene av samlingene.

**Figur 1 Deltakernes vurdering av læringsutbytte ved ulike sider av samlingene. Gjennomsnittstall. N=20**



Som vi ser av grafene er det noe forskjell mellom de ulike sidene av samlingene når det gjelder grad av læringsutbytte. De interne foredragsholderne vurderes til å ha bidratt til læringsutbytte i høyest grad, mens det faglige innholdet har lavest vurdering. Frekvensfordelingen viser at 70 % av deltakerne mener at de interne foredragsholderne ga dem læringsutbytte i stor eller svært stor grad, mens det faglige innholdet fikk 40 %. Som grafen viser har alle sidene av samlingene et gjennomsnitt mellom 3 og 4 og dette indikerer læringsutbytte i *noen* eller *stor grad*. Samlet sett kan vi altså si at deltakerne mener samlingene har gitt dem læringsutbytte.

Deltakerne ble også bedt om å vurdere hvor fornøyde de var med samlingene totalt sett på en skala fra 1 til 10 der 1 var "svært misfornøyd" og 10 "svært fornøyd". Det var spredning i hvordan deltakerne vurderte dette og gjennomsnittet ble 6, noe som tilsier at de var delvis fornøyd med samlingene totalt sett.

**Relevans og vurdering av tema.** Intervjuene viser at det er varierte oppfatninger om hvordan de ulike samlingene har fungert når det gjelder relevans i forhold til egne arbeidsoppgaver, temaene på samlingene, arbeidsformene, i tillegg til opplevelsen av utbytte. Hovedfokuset på samlingene tok utgangspunkt i kjerneprosess veg, men det var ikke alle deltakerne som var tilknyttet denne kjerneprosessen og det opplevdes derfor mindre nyttig hvis de ikke kunne relatere arbeidsoppgavene sine direkte til tema og de praktiske oppgavene som ble tatt opp på samlingene. Innholdet i samlingene ble derfor ikke like relevant for alle deltakerne.

De fleste av de vi intervjuet synes at følgende tema på samlingene var mest lærerike:

- Siste samling om "Konflikthåndtering"
- Praktisk oppgave om "Dronning Eufemias gate"
- Første samling om "Vegen blir til"
- "Avgjørende hendelser"

*"Den siste samlingen som var om konflikthåndtering var kanskje den aller mest nyttige, ikke bare fordi jeg husker den best fordi den var sist. (...). Den var veldig bra fordi den var konkret. Den tok opp et helt konkret tema, den kom på en måte med et verktøy og en metode som vi kunne bruke i vår hverdag. Og så var det en samling der vi jobbet med Dronning Eufemias gate, hvordan den var planlagt og prosjektert. Og det kom ned på det vi sitter med i hverdagen."*

*"Stemningen på den siste samlingen var jo annerledes enn hva det har vært. Jeg synes da at man traff bedre med tema og problemstillinger rundt tema. Det må jeg si var det beste vi hadde. Jeg synes at det har vært veldig varierende, og spesielt dette med læringsutbytte. (...). Men det har vært en fin måte å få en forståelse av kompleksiteten i organisasjonen."*

Det er særlig den siste samlingen om konflikthåndtering som nevnes av de fleste som den beste av alle samlingene de deltok på. De sier at temaet var svært nyttig fordi det var svært konkret og at de kunne ta med seg det de hadde lært inn i sin arbeidshverdag og bruke det aktivt. De hadde fått et verktøy som de kunne anvende til å håndtere mulige konflikter. Også formen med bruk av rollespill nevnes som en bra måte å lære på. Samlingen om Dronning Eufemias gate blir også fremhevet som nyttig av flere fordi det var en praktisk oppgave som de skulle løse og finne ut hvordan denne gata var planlagt og prosjektert. Det er mange som sier at en slik praktisk oppgave er noe de har stort utbytte av i forhold til egne oppgaver i bedriften. Den andre samlingen nevnes også som en bra

samling av flere på grunn av at den også handlet om et konkret case som de skulle undersøke. Flere nevner også samlingen om Avgjørende hendelser som en lærerik samling fordi man fikk et verktøy å bruke i forhold til egne arbeidsoppgaver.

Samlingene som handlet om samhandling er flere av deltakerne kritisk til, fordi de mener at innholdet ble for teoretisk og det ble for mye repetisjon. Mange sier at de savner konkrete verktøy om samhandling som de kan bruke til oppgaveløsning i arbeidshverdagen. Deltakerne i spørreundersøkelsen ble bedt om å svare på: "Hvilken samling var minst lærerik for deg og hvorfor?" De svarer også at det var samlingene om samhandling som var minst lærerike på grunn av for mye repetisjon om temaet over flere samlinger og at det ble for lite konkret. De synes det var for mye gjentakelse om hvor viktig samhandling er.

**Arbeidsform.** Flere sier at formen på samlingene har fungert greit og at de har vært nokså varierte, med både eksterne forelesere og egne presentasjoner. Inntrykket er at det stort sett var gode foredragsholdere, men at ikke alle temaene var like nyttige og relevante. Mange synes at det var gode diskusjoner på samlingene og at det var positivt at lederne deltok på samlingene og i diskusjonene sammen med deltakerne. Gruppeoppgavene som innebar tverrfaglig samarbeid fremheves som positivt, der mange sier at de lærte mye av å arbeide med ansatte fra andre seksjoner og som hadde andre oppgaver og ansvarsområder. Noen synes at det kunne vært enda mer gruppearbeid og mindre forelesning og teori på samlingene. Samtidig mener de fleste deltakerne at samlingene var godt planlagte og gjennomførte av prosjektgruppen, og de gir HR ros og anerkjennelse for denne jobben.

**Læringsutbytte.** Mange mener at samlingene bidro til at nyansatte raskt fikk innblikk i og oversikt over virksomheten og at de lettere kunne plassere sine egne oppgaver som en del av helheten. Et annet utbytte som mange nevner er at man ble kjent med ansatte som jobbet i andre avdelinger og at man på den måten fikk et større nettverk som var nyttig å ha også etter at Læringsløpet var avsluttet. Noen erfarte også at samlingene bidro til økt bevisstgjøring om viktige tema som påvirker arbeidsformer og relasjoner på jobb, og at det derfor kan bidra til å påvirke arbeidsmiljøet på en positiv måte.

**Ledernes oppfatninger av samlingene.** Vi har også intervjuet noen ledere (mellomledere) som har hatt deltakere/medarbeidere med i Læringsløpet om deres vurderinger av Læringsløpet og samlingene som de har deltatt på. De vi intervjuet hadde vært med på fra to til fem samlinger hver.

De positive sidene mange ledere fremhever er at det har vært et bra engasjement blant deltakerne på samlingene og at de har jobbet godt med prosjektoppgavene. Lederne erfarer at de samlingene der de selv har hatt en aktiv rolle/funksjon med konkrete bidrag har vært mest vellykket. Flere av lederne trekker i likhet med deltakerne også frem den siste samlingen om konflikthåndtering som den de var mest fornøyd med. De mener også at det har vært mange bra faglige foredrag som har vært nyttige og gir honnør til HR for å ha organisert samlingene på en god måte.

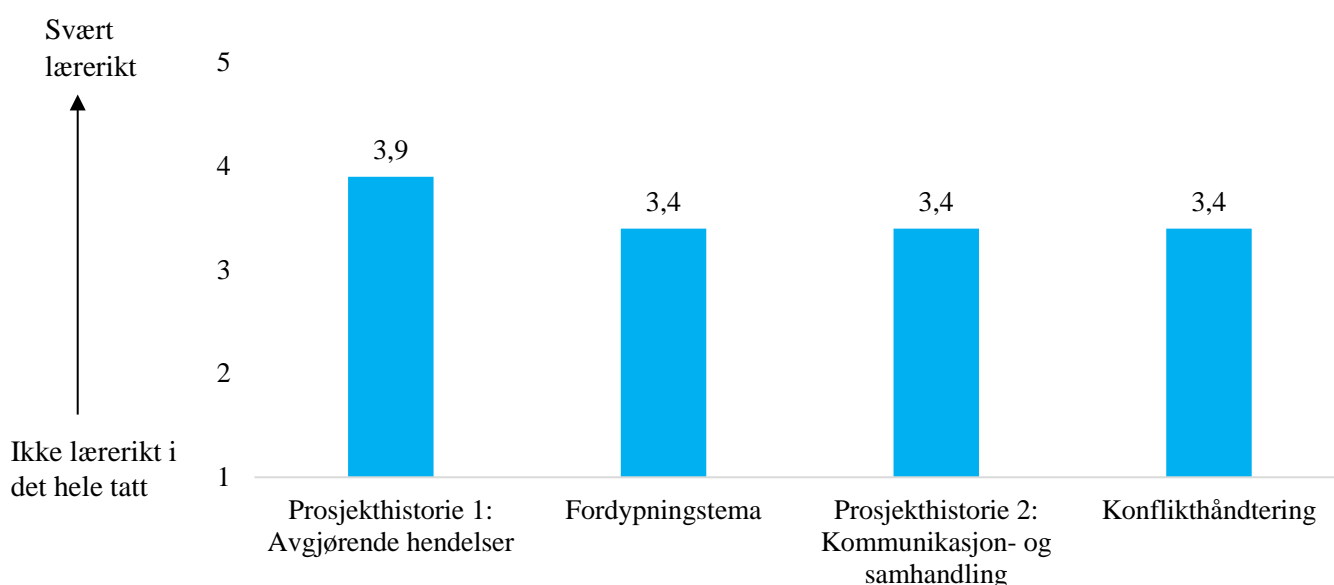
Selv om flere trekker frem et positivt engasjement hos deltakerne er det også enkelte ledere som har erfart at engasjement og motivasjon for å delta har vært varierende og til tider lavt hos noen av deltakerne. Det var i stor grad påvirket av tidspresset som mange av deltakerne følte på:

*"Det har vært litt begge deler. Noen synes jeg har vært bra. Noen ganger synes jeg det har vært litt sånn negativt fokus. (...). Og jeg ser hvordan de har påvirket hverandre med at dette har vi egentlig ikke tid til. Fra den ytterligheten til møter jeg synes det har vært god stemning og folk har dratt hverandre opp."*

## 4.2 Utforsningsoppgaver

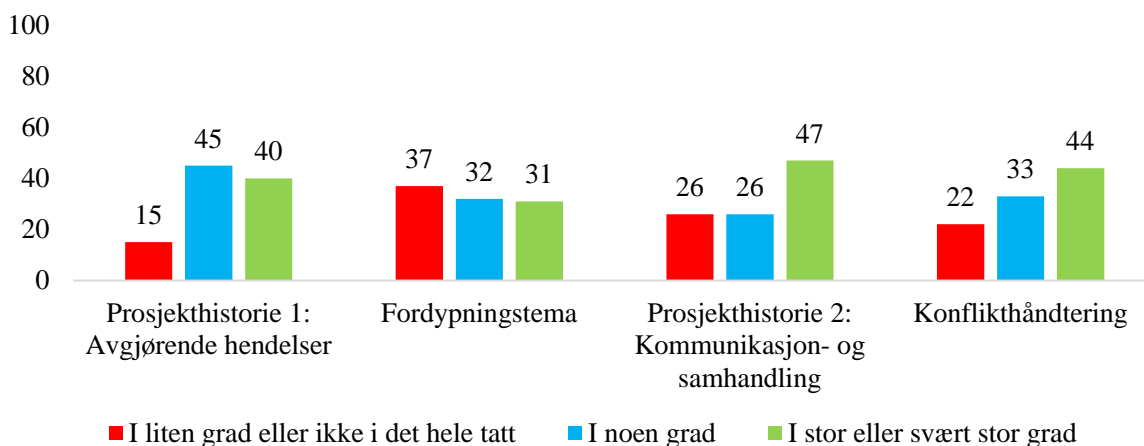
Gjennom Læringsløpet har deltakerne jobbet med ulike Utforsningsoppgaver der de har utforsket og skrevet prosjekthistorier og fordypningsoppgaver rundt ulike problemstillinger. I spørreundersøkelsen ba vi deltakerne vurdere hvor lærerikt arbeidet med de fire ulike utforsningsoppgavene har vært på en skala fra 1 til 5, der 1 er "ikke lærerikt i det hele tatt" og 5 er "svært lærerikt". Figur 2 viser gjennomsnittet for hver av de fire utforsningsoppgavene.

**Figur 2 Deltakernes vurdering av utforsningsoppgavene. Gjennomsnittstall. N=20**



Som vi ser er det prosjekthistorier 1 Avgjørende hendelser som peker seg noe ut sammenlignet med de andre tre oppgavene. Deltakerne vurderer denne oppgaven som lærerik mens de tre andre havner noe mer midt på treet. Deltakerne ble også bedt om å vurdere i hvor stor grad de har brukt eller kommer til å bruke kunnskapen de har tilegnet seg i arbeidet med oppgavene i sitt daglige arbeid. Skalaen som ble brukt var 1 til 5 der 1 var "ikke i det hele tatt" og 5 var "i svært stor grad". Figur 3 viser frekvensfordelingen på dette spørsmålet der svaralternativ 1 og 2 er slått sammen til "ikke i det hele tatt eller i liten grad" og 4 og 5 er slått sammen til "i stor eller svært stor grad".

**Figur 3 Deltakernes vurdering av bruk av kunnskap fra utforsningsoppgavene. Frekvensfordeling. N=20.**



Her ser vi at det varierer en del på hvordan deltagerne vurderer hvordan de har brukt eller kommer til å bruke kunnskapen de har tilegnet seg gjennom arbeidet med de ulike utforsningsoppgavene. Noe av denne variasjonen kan forklares med at de ulike oppgavene har hatt ulik nytteverdi og relevans for deltagerne avhengig av hvilke roller de har i kjerneprosessen og hvilket tema de har utforsket. Hvis vi tar med de som har svart i noen grad ser vi at totalt sett sier flertallet av deltakerne at de har brukt eller kommer til å bruke kunnskapen i sitt daglige arbeid. Dette gjelder for 85 % i Prosjekthistorie 1, 63 % i Fordypningstema, 73 % i Prosjekthistorie 2 og 77 % i Konflikthåndtering

I intervjuene sier mange av deltakerne at en blanding av praksis og teori i utforsningsoppgavene har vært nyttig, og at oppgavene som de skulle løse var interessante og relevante. Det har vært nyttig og lærerikt å utforske og analysere hvordan ulike prosjekter i Svv har blitt gjennomført, man har for eksempel fått innblikk i alle roller/funksjoner som er inne i utbyggingsfasen av et prosjekt. Flere trekker frem identifisering av Avgjørende hendelser som lærerikt fordi metodikken kan anvendes til å løse konkrete oppgaver man jobber med til daglig.

*"Den oppgaven med å identifisere Avgjørende hendelser var veldig bevisstgjørende, synes jeg. (...). Og for meg så lærte jeg litt hvem er det som begynner med dette her, hvor starter og slutter det? Hvilke faggrupper er det som er inni her? Det kommer inn noen som skal ha inn noen fjernvarmerør. Og du ser med en gang hvorfor det er blitt forsinkelser og hvorfor det oppstår konflikter."*

Det er litt delte meninger om samhandling som tema i Læringsløpet, men noen mener at samhandlingsmetodikkene de lærte var interessante og bidro til felles forståelse både når det gjelder relasjoner i egen organisasjon og relasjoner til eksterne samarbeidspartnere, for eksempel hvordan man skal kommunisere og samarbeide med eksterne når aktørene har ulike interesser. Samarbeidet mellom Svv og kommuner nevnes som et eksempel her.

*"Og så er det det at du får litt mer forståelse for andres fagområder og felt også. Hvorfor ting er nødvendig og viktig for dem. Jeg føler at man kanskje tenker litt mer over de verktøyene vi lærte om samhandling. Det å få frem felles forståelse. Og når jeg skal kommunisere med kommunen, så har de en annen interesse enn oss på en måte. Vi prøvde å*

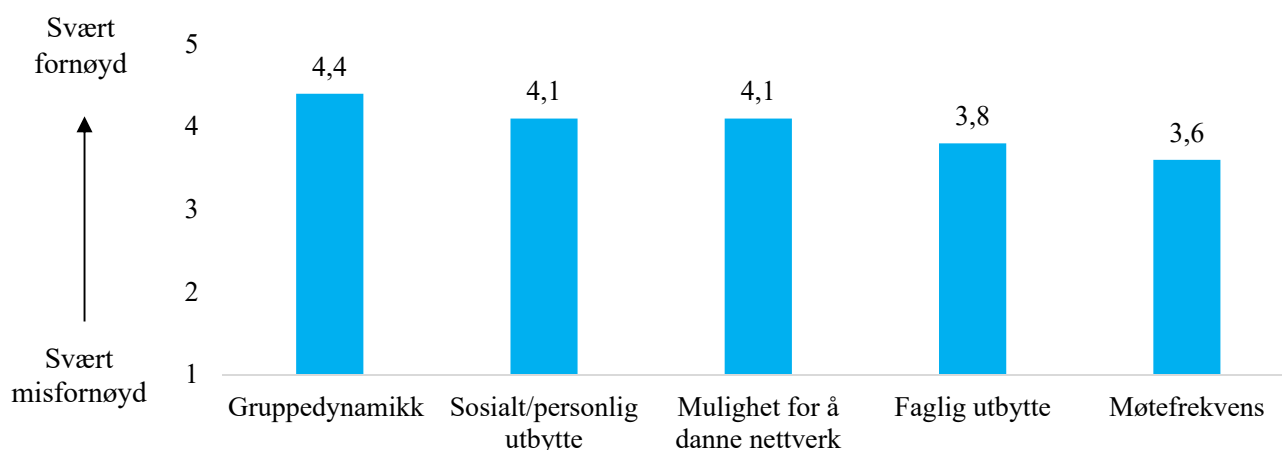
*få de til å forstå da, vi var litt mer bevisst. Først se hvordan de tenker, og så formidle våre interesser."*

Utforskningsoppgavene har bidratt til at deltakerne har fått økt forståelse og kunnskap om utfordringene i et utbyggingsprosjekt når mange aktører skal samarbeide, og hvordan man kan oppnå god kommunikasjon og samhandling for å redusere og unngå konflikter og problemer.

### 4.3 Læringsgrupper

I spørreundersøkelsen spurte vi deltakerne hvor fornøyde de var med læringsgruppene når det gjaldt gruppedynamikk (hvordan gruppen fungerte), sosialt/personlig utbytte, muligheter for å danne nettverk, faglig utbytte og møtefrekvens. Figur 4 viser hva deltakerne svarte på disse spørsmålene hvor vi gjengir gjennomsnittsverdien for de ulike delene av læringsgruppene etter skalaen 1 "svært misfornøyd" til 5 "svært fornøyd".

**Figur 4 Deltakernes vurdering av ulike sider ved læringsgruppene. Gjennomsnittstall. N=20.**



Som vi ser er deltagerne stort sett fornøyde med de ulike sidene av læringsgruppene. Gjennomsnittene ligger noe over og litt i underkant av 4 som indikerer "fornøyd". Når vi gjør en frekvensfordeling av disse tallene viser det at 85% av deltagerne sier at de er fornøyd eller svært fornøyd med gruppedynamikken, 75 % er fornøyd eller svært fornøyd med det sosiale/personlige utbytte og 80 % med muligheter for å danne nettverk. Videre sier 70 % at de er fornøyd eller svært fornøyd det faglige utbyttet mens 60 % er fornøyd/svært fornøyd med møtefrekvensen. På de to siste spørsmålene er det noe mer variasjon i svarene deltagerne gir.



I intervjuene spurte vi deltakerne om hvordan arbeidet i læringsgruppene hadde fungert, om arbeidsformer og gruppedynamikk. De aller fleste opplever at det har vært et godt samarbeid og god kommunikasjon i den læringsgruppa de har deltatt i, at det har vært morsomt og lærerikt å bli kjent med flere medarbeidere og å løse oppgaver i samarbeid med andre. Flere sier at det har vært god dynamikk i gruppa, der deltakerne har bidratt aktivt for å løse oppgavene de har jobbet med.

*"Det har vært bra dynamikk, i hvert fall i vår gruppe når vi har løst oppgaver. Gode diskusjoner."*

Mange fremhever at det har vært positivt at læringsgruppene var tverrfaglig og bredt sammensatt fra ulike avdelinger i Statens vegvesen. Dette bidro til gode og interessante diskusjoner i gruppa og som kunne bidra til bedre løsninger på oppgaver som de skulle løse.

*"Og så var det det at gruppa vår fungerte. Vi hadde jo utbygging, og så hadde vi en fra grunnverv, en fra drift, en fra elektro, så vi var på en måte, vi hadde hvert vårt felt og kunne komme med innspill fra vårt fagfelt. Og det gjorde at man da fikk gode diskusjoner."*

Læringsgruppene bidro dessuten til at gruppedeltakerne ble godt kjent med hverandre og noen sier at de har blitt gode venner og at de holder fortsatt kontakten. Læringsgruppene har også bidratt til at det er lettere å ta kontakt med andre avdelinger fordi de har blitt kjent med personene som jobber der. Noen sier også at samarbeidet i læringsgruppene har vært bra for arbeidsmiljøet fordi man har etablert kontakt og nettverk som både har sosial og faglig verdi i forhold til egne arbeidsoppgaver.

*"Jeg synes at det har litt å si for arbeidsmiljøet faktisk. At vi kjenner hverandre litt bedre."*

De positive erfaringene handler også om at gruppa klarte å forhandle seg frem til ambisjonsnivået for oppgavene de skulle løse, der det var enighet om hva som var godt nok før de kunne levere en oppgave. Det var viktig å bli enig fordi de hadde det travelt i sitt daglige arbeid, og de kunne ikke nedprioritere arbeidsoppgavene. Geografisk nærhet blant deltakerne var også en positiv faktor når gruppene skulle møtes.

*"Det synes jeg fungerte, fordi vi var tre stykker som hadde vel liksom samme ambisjonsnivå. Vi var ganske fort enige om hvilken list vi måtte legge oss på, for alle hadde det travelt. Og så satt to av oss her på samme arbeidsplass, og han siste var en time unna, så det var ikke så veldig krevende og møtes. Så vi sparte kanskje litt inn der. Gruppearbeid er jo fint når det fungerer, så det var positivt."*

Gruppene har imidlertid fungert litt forskjellig, fra et nivå der alle deltakerne i gruppa har vært veldig dedikert til oppgavene de skulle løse underveis i hele Læringsløpet, mens andre grupper har hatt deltakere som har vært litt til og fra på grunn av stort arbeidspress og at man har måttet nedprioritere Læringsløpet i perioder. Noen av de som deltok i Læringsløpet og læringsgruppene sluttet i SvV og gruppen mistet dermed en deltaker. De mest negative erfaringene fra læringsgruppene er at noen deltakere mener at det var frustrerende at en eller flere i gruppa ikke prioriterte det som gruppa skulle løse av felles oppgaver. På grunn av skjev deltakelse følte noen deltakere at de gjorde mer enn andre og at de fikk for mye å gjøre i tillegg til vanlige arbeidsoppgaver.

I spørreundersøkelsen ba vi også deltakerne vurdere hvor fornøyd de var med mulighetene for å danne nettverk. Et stort flertall, nærmere bestemt 80 % av deltakerne, var fornøyd med mulighetene for å danne nettverk i læringsgruppene. Samtidig var det 85 % som er enig i at læringsgruppene i større grad burde vært blandet på samlingene for å få muligheter til å danne nettverk på tvers av læringsgruppene. Dette samsvarer med funnene fra intervjuene om læringsgrupper. Det er flere deltakere og ledere som foreslår andre grupperinger i tillegg til læringsgruppene for å bli kjent med flere og for å ha flere grupper/fagmiljø å spille på underveis i Læringsløpet. Deltakerne ble også bedt om å vurdere hvor fornøyd de var med læringsgruppene totalt sett på en skala fra 1 til 10 der 1 var "svært misfornøyd" og 10 "svært fornøyd". Resultatet her viser at gjennomsnittet ligger på 8 som igjen viser at deltakerne er godt fornøyd med læringsgruppene.

#### 4.4 Samarbeid og oppfølging av leder

I intervjuene har vi spurt deltakerne om hvilken rolle deres nærmeste leder har tatt i Læringsløpet og om de har blitt fulgt opp slik de ønsket. Deltakerne ble plukket ut av nærmeste leder og det var i utgangspunktet forventninger om at leder skulle være engasjert i gjennomføringen ved blant annet å delta på samlinger og gjennomføre utviklingssamtaler med sin(e) kandidat(er). Det er ulike oppfatninger om hvordan man er blitt fulgt opp av nærmeste leder, der noen har gode erfaringer med tett og god oppfølging, mens andre har hatt liten dialog med leder underveis i Læringsløpet. Når leder har virket uinteressert i å involvere seg har det gått utover motivasjonen hos enkelte deltakere.

Noen av deltakerne har imidlertid forståelse for at nærmeste leder ikke har prioritert å engasjere seg så mye i Læringsløpet på grunn av mange andre arbeidsoppgaver og tidspress hos leder. Hvilken relasjon man har til nærmeste leder påvirker også om man mener at lederen har bidratt nok eller ikke. Når det er en god relasjon til leder, virker det som det er større aksept blant deltakerne for at leder må prioritere andre oppgaver.

*"Jeg har en fantastisk leder, hun er inkluderende og samarbeidsvillig. Jeg har hatt to ledere underveis i Læringsløpet, men ingen av dem har vært så engasjert. De har deltatt på noen av samlingene. Jeg har forståelse for at lederne er travle og ikke prioriterer Læringsløpet".*

Noen deltakere er svært fornøyd med engasjementet fra nærmeste leder. De sier at de absolutt har fått den støtten de har ønsket fra leder og at leder har fulgt opp og bistått deltakeren ved behov. Andre igjen har syntes at det det har vært greit å selv ta initiativ og at det er mye opp til deltakeren selv å invitere leder inn:

*"Han har fulgt meg opp når jeg på en måte har tatt initiativ til det. Han har ikke selv tatt initiativ til å ha noen spesielle samtaler rundt det, men jeg har brukt han blant annet til disse oppgavene, og så har jeg diskutert ting med han faglig i forhold til Læringsløpet."*

Det var lettere å delta på Læringsløpet når man hadde aksept fra leder om å få disponere tid til å delta på samlinger og bruke tid på prosjektoppgaven. Noen ledere var i utgangspunktet negative og da var det ønskelig med mer aksept og involvering fra leder. Andre sier at de hadde frihet fra leder til selv å bestemme hvor mye tid man ønsket å bruke på Læringsløpet og forventningene til å prestere var derfor middels. Utenlandske deltakere på Læringsløpet erfarer at det var en nyttig måte

å lære seg norsk på og bli kjent med virksomheten, og anbefaler derfor andre utenlandske ansatte til å delta.

Deltakerne som hadde forventninger om å få god oppfølging av nærmeste leder underveis i Læringsløpet og som ikke fikk det, er mest kritisk til hvordan de er blitt fulgt opp og mener at lederne burde vært mer aktivt med.

*"Jeg har ikke blitt fulgt opp i det hele tatt, og vi har ikke hatt samtaler. Vi hadde noen samtaler til å begynne med da jeg ba om å få snakke om det. Og siden det har vi ikke gjort det, for jeg også datt litt ut av det. Så jeg synes ikke det har vært bra i det hele tatt."*

*"Jeg tror ikke at jeg har snakket med min leder om Læringsløpet på ett år. Og hun er til tider fraværende på samlingene også, for å si det sånn"*

*"Jeg møtte liten forståelse fra leder (og HR) om å prioritere arbeidsoppgavene fremfor Læringsløpet. Jeg måtte jobbe kvelder og helger med prosjektoppgaven. Det var stressende og jeg var lei."*

*"Jeg har inntrykk av at lederne ikke har tid til å delta på samlingene. De er der fordi de må."*

*"Det virker som at mange av mine ledere ikke ønsker at vi skal bruke så mye tid på Læringsløpet. At vi skal bruke minst mulig tid."*

Flere av lederne sier at det skulle vært tydelige forventninger til hva ledere skal bidra med i Læringsløpet, og at dette har vært litt uklart. Noen av lederne mener at det burde vært mer oppfølging fra HR til leder for å få lederne aktivt med. Når det gjelder oppfølging av deltakerne mener mange av lederne at de kunne ha fulgt opp bedre og mer systematisk.

*"Jeg føler at jeg gjerne skulle fulgt det enda mer opp. Samtidig har jeg oppfordret han til å bare komme til meg om det er noe han lurer på eller trenger hjelp til, men jeg føler litt på at jeg kanskje ikke har gått helhjertet inn i dette prosjektet."*

*"Jeg har brukt lite tid på dette."*

Systemet Dossier skulle brukes til å få til en systematisk gjennomføring med utviklingssamtaler og oppfølging, men mange sier at de slet med å gjennomføre det og at det ble brukt bare i starten av Læringsløpet. Noen erfarer at det har først og fremst vært på samlingene at man har prioritert å delta, og at man ikke har klart å følge opp deltakeren noe særlig utenom samlingene. Noen ledere mener at de kunne hatt en enda mer aktiv rolle på samlingene, der de kunne ha fulgt opp og ledet noen grupper, slik HR gjorde.

Noen ledere sier at de har hatt uformelle samtaler underveis med sin deltaker, andre sier at de har snakket om Læringsløpet i medarbeidersamtaler. Flere ledere har diskutert problemstillinger for prosjektoppgaven og fulgt opp arbeidet med den. Noen sier at de har spurt om hvordan det går med

Læringsløpet og om det er ting som deltakeren ønsker å ta opp. Andre erfarer at de ikke har spurt noe særlig hvis ikke deltakeren selv uoppfordret har fortalt noe om hvordan det går.

## 4.5 Prosessledere og HR

De fleste svarer at de ikke har brukt prosessledere fra HR i særlig grad. Det var mest i starten og i forbindelse med prosjektoppgaven. De positive erfaringene er at mange av deltakerne hadde et godt inntrykk av prosessledere og faglige veiledere, men at de likevel ikke brukte de så mye.

*"Vi brukte henne kanskje ikke så mye som jeg hadde håpet, for jeg synes hun var veldig flink. Og veldig flink til å få oss på riktig spor. (...). Men vi brukte henne vel ikke mer enn på samlingene, tror jeg."*

I tillegg til samlingene, hadde noen av deltakerne litt med prosessledere å gjøre i starten da de skulle løse den første prosjektoppgaven. De kontaktet da prosessleder når det var utfordringer med gruppearbeidet og for å få hjelp til at alle i gruppa skulle bidra. Noen av deltakerne synes at det var for lite informasjon om hva prosesslederne kunne brukes til og hva deres rolle var, og at det kan være en grunn til at de var lite involvert i deltakernes arbeid med Læringsløpet.

*"Hvis jeg skulle delta på nytt tror jeg nok at jeg hadde rådført meg mer med prosesslederen. (...). Jeg vil også legge til at det ikke ble oppfattet som en mulighet. Det var ikke så mye om hva det vil si. Akkurat informasjonen om at det var ønsket [at vi skulle ta kontakt med prosessleder ved behov] kom ikke så godt frem."*

Både deltakerne og lederne selv sier at ledelsen kunne tatt en mer aktiv rolle i gjennomføringen av Læringsløpet og at det kunne vært positivt for begge parter. Flere deltakere anbefaler at prosesslederne kunne vært mer aktive i forhold til lederne (linjeledere) som deltok for å få de mer engasjert og involvert i Læringsløpet.

*"For min del så tror jeg at om prosessleder hadde vært litt mer på i forhold til min leder kanskje, at ting hadde blitt litt enklere. (...). Når vedkommende [prosessleder] så at leder ikke pushet på, så kunne hun ha vært mer på banen kanskje. Det kunne gitt et annet resultat."*

Mange av deltakerne erfarer at det meste av kontakten med prosesslederne har vært på samlingene og via e-post der de har fått praktisk formasjon om Læringsløpet. Noen av deltakerne har vært litt kritiske til prosessledere og HR som styrte Læringsløpet fordi de mener at staben i organisasjonen ikke har nok kjennskap til deltakernes fagområder og hva de jobber med til daglig. Samtidig gir de fleste av både deltakere og ledere, prosjektgruppen og prosesslederne ros for å ha planlagt og gjennomført samlingene på en god måte.

## 4.6 Vurdering av rekruttering og målgruppe

### 4.6.1 Rekruttering

I utarbeidelsen av Læringsløpet ble det besluttet at nye medarbeidere skulle delta i Læringsløpet for å oppnå målene som er beskrevet tidligere. Det ble ikke lagt opp til frivillig deltakelse. For å finne

frem til gode læringsgrupper ble det gjennomført intervjuer med alle aktuelle ledere for målgruppen. I disse intervjuene fikk lederne informasjon om Læringsløpet samt at HR ble kjent med potensielle deltakere som linjelederne vurderte som aktuelle. Noen var fornøyde og positive med å bli valgt ut, mens andre var mer skeptiske. Det er mange av deltakerne som sier at de er misfornøyd med måten de ble rekruttert på og at det påvirket motivasjonen for å delta i starten. Mange av deltakerne sier at Læringsløpet burde vært frivillig, fremfor å få beskjed om at *"du skal være med på dette"*. Flere opplever at det var for lite informasjon i forkant av oppstart av Læringsløpet, og at de måtte delta på kort varsel:

*"Jeg fikk vite dagen før at jeg skulle delta. Så det var bare å kaste seg rundt."*

I intervjuene spurte vi også om hvilke forventninger deltakerne hadde til Læringsløpet før oppstart. Forventningene ble i stor grad påvirket av hvordan de ble rekruttert – at det ble bestemt av andre (HR, nærmeste leder) at de skulle delta og at det ikke var frivillig. Forventningene ble til en viss grad deretter; noen sier at de ikke hadde så store eller spesielle forventninger på forhånd og at de var litt skeptiske.

*"Jeg hadde vel egentlig ikke så store forventninger. Jeg visste ikke helt hva jeg gikk til. Jeg visste egentlig ikke at jeg var meldt på før jeg fikk innkalling i Outlook. Forventningen var vel egentlig å lære litt mer om hva vi driver med internt i Svv."*

*"Jeg hadde vel ikke sånne forventninger. Jeg var spent, og egentlig mest nysgjerrig på hva dette var for noe. Og så synes jeg det var egentlig sånn der, det hørtes nesten strengt ut at - du skal være med på dette. Så jeg var kanskje litt avventende også."*

De som var mer positive til å delta sier at de gikk inn i Læringsløpet med et åpent sinn, at de ønsket å vite mer om sin rolle og virksomheten Svv, de tenkte at det var nyttig fordi de var nyansatte og at de var glade for å få være med.

*"Da jeg hørte om det [Læringsløpet] syntes jeg det hørtes veldig fint ut. Og jeg tenkte at ja dette må være nyttig for meg siden jeg er ny her."*

#### 4.6.2 Målgruppe

Målgruppen for Læringsløpet var nyansatte i Svv, og blant disse var det både nyutdannede og ansatte med kortere/lengre arbeidserfaring som deltok. Blant de vi intervjuet er det ulike oppfatninger om hvem som bør være målgruppen. Noen mener at det fungerer best for de som er nyutdannet, mens andre mener at det passer for både nyutdannede og erfarne, og at det oppleves som positivt med mangfold og bredde når man velger ut deltakere. Mange mener at Læringsløpet passer godt for alle nyansatte for å få en god innføring i Svv som virksomhet og for å skaffe seg et nettverk i bedriften.

*"I hovedsak tenker jeg alle nye ansatte, fordi det er en god metode for også å bli kjent med etaten, mandatet, hvilke roller har vi egentlig og hva driver vi egentlig med."*

Ett av hovedmålene med Læringsløpet var å bli bedre kjent med SvV som organisasjon, det vil si å få bedre innblikk i kjerneprosesser (primært kjerneprosess veg) og få tverrfaglig oversikt og kontaktnett. Mange av deltakerne sier at Læringsløpet var en nyttig måte å bli bedre kjent med virksomheten og de ansatte.

Ett kriterium for å delta i Læringsløpet var at man hadde arbeidet et halvt år før første samling. Noen mener at det er en fordel å ha lengre erfaring i SvV før man deltar fordi det er mye man skal lære som nyansatt:

*"For om du er nyutdannet så tenker jeg at dette rett og slett er for heftig for da er det så mye annet. Du skal lære deg å være i arbeidslivet. Det er så mye du ikke kan. For da begynner jo du å forstå oppgaven din, jobben din, du skal bli kjent med kollegaer. Det er kanskje nok (...). De burde kanskje være ansatt noen år, to år kanskje i SvV før man går inn på Læringsløpet." (leder)*

Mange opplever at det er positivt med en blanding av nyutdannede og erfarne deltakere ved at man på den måten lærer av hverandre.

*"Jeg synes at det har vært positivt at det er mennesker med forskjellig ståsted, bakgrunn og alder. Det er egentlig bare positivt."*

Noen av deltakerne foreslår at deler av Læringsløpet kunne vært mer spisset og tilrettelagt i forhold til de som er nyutdannede og de som har vært i arbeidslivet i mange år, slik at deltakerne hadde fått økt læringsutbytte tilpasset erfaringsgrunnlag og fagområde.

*"Jeg tror det er fint for nyansatte og da gjerne relativt nyutdannede også. Det har vært folk på dette kurset som har 18 års fartstid innenfor sitt fagområde. Om man hadde spisset det mer mot nyansatte og relativt nyutdannede kanskje. (...). Og så kan man kanskje ha noe annet som er mer spisset mot de ulike faggruppene."*

#### 4.7 Vurdering av tidsbruk

Både ansatte og ledere vi intervjuet mener at Læringsløpet var for omfattende og svært tidkrevende. Flere mener at Læringsløpet med fordel kan komprimeres og kortes ned til 1 års varighet. Mange sier at de ikke var klar over det kom til å ta så mye tid på forhånd.

*"Jeg visste ikke at det kom til å ta såpass mye tid, det ble det sagt veldig lite om. Og for de som hadde veldig få ressurser å sette inn, og da er det klart at det føles veldig sterkt og negativt. Man må bli klar på det og planlegge godt i forhold til det."*

Den negative konsekvensen av tidspress var at det i perioder gikk utover jobben og man kom på etterskudd med egne arbeidsoppgaver.

*"Vi ble fortalt at vi var heldige som fikk være med på Læringsløpet. Mange følte ikke at de var heldig, heller det motsatte blant noen på grunn av tidspress og stress i arbeidet med å*

*både utføre arbeidsoppgavene og delta på Læringsløpet".*

Mange mener at deltakelse på 14 samlinger og et intensivt arbeid med prosjektoppgaven var det som var mest tidkrevende.

*"... Det eneste som var med det var at det tok veldig mye tid, og veldig mye opp på alt annet. Jeg tror ingen av våre ledere kuttet ned på oppgaver for å få tid til dette, så det var vanskelig å få tid til dette i hverdagen. Men oppgaven i seg selv synes jeg hadde en bra form."*

For de fleste deltakerne måtte de daglige arbeidsoppgavene utføres på vanlig måte samtidig som man deltok på Læringsløpet, men lederne har stilt litt ulike krav i forhold til deltakelse. En av lederne sier at han og deltakeren ble enige om at Læringsløpet skulle prioriteres og alle samlingene skulle deltakeren delta på. En annen leder sier at det var litt opp til deltakeren selv hva han ønsket å være med på og at arbeidsoppgavene skulle prioriteres først.

For noen var det i perioder svært krevende å få tid til både jobben og Læringsløpet. Mange av deltakerne vi intervjuet mener at arbeidet med prosjektoppgaven tok vel mye tid, der man måtte bruke både kvelder og helger for å bli ferdig.

*"Og det med oppgaveskriving, at det tar mye tid. For det tar tid og det blir fort litt sånn at man må ta det etter arbeidstid nærmest, fordi man ikke klarer å få gjort det i løpet av arbeidsdagen."*

Mange kjente på at det var knyttet store forventninger til at prosjektoppgaven ble prioritert og at man skulle levere kvalitet. De fleste deltakerne var svært pliktoppfyllende og ville levere en god oppgave. Lederne til deltakerne er enig i at prosjektoppgavene tok unødvendig mye tid og at deltakerne kunne vært orientert i starten av arbeidet med oppgaven om hva som var godt nok.

Både deltakerne og lederne opplever at Læringsløpet ble mer omfattende enn det de hadde trodd på forhånd. For noen har tidsbruken gått utover motivasjonen for å delta i Læringsløpet, og det gjelder både ledere og deltakere. Flere mener at det har vært mye repetisjon innen noen av temaene på samlingene, særlig gjelder dette samhandling.

*"Samlingene har hatt mye bra, men jeg synes det har vært litt mye repetisjon og det har gått litt tregt til tider. At man kunne med fordel komprimert litt mer enn det de har gjort hittil".*

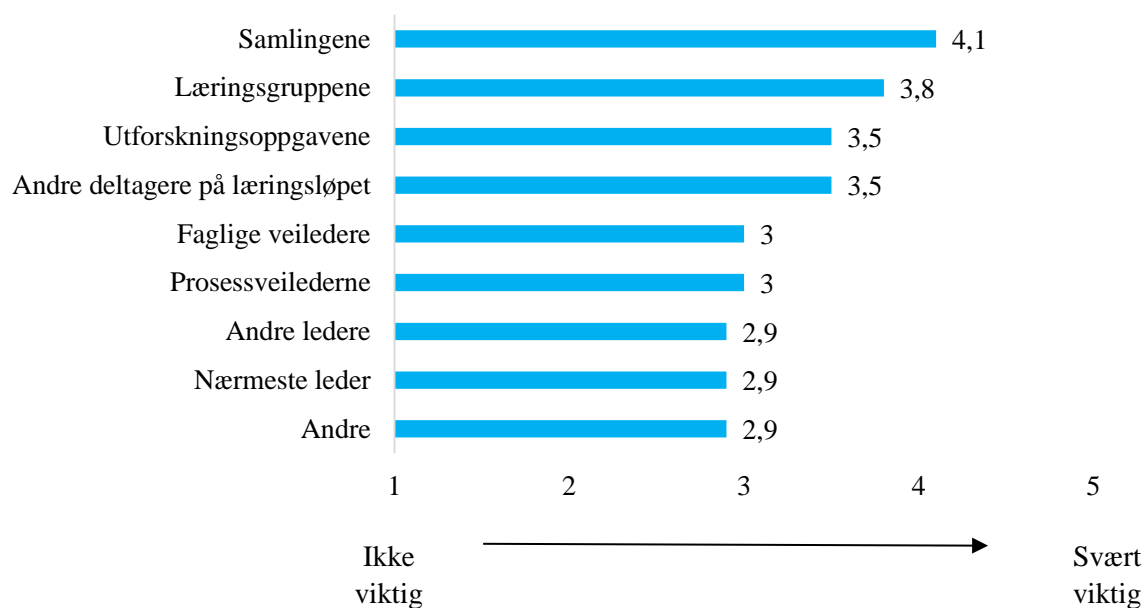
I spørreundersøkelsen skulle deltakerne svare på et åpent spørsmål om "Har du noen synspunkter om tidsbruk og varighet av Læringsløpet?" Her er det stort sett de samme momentene som kommer frem som i intervjuundersøkelsen, med fokus på å korte ned Læringsløpet til ett år, ha flere todagers samlinger, og at det er for tidkrevende å ha hjemmeoppgaver i tillegg til samlingene. Det er noen få som svarer at de synes det var bra slik det var lagt opp over to år.

#### 4.8 Overordnet vurdering av Læringsløpet

Deltakerne ble i spørreundersøkelsen bedt om å vurdere hvor viktig de ulike elementene i Læringsløpet har vært for deres utvikling og læring om Statens vegvesen. Her skulle de vurdere de

ulike delene/elementene i Læringsløpet på en skala fra 1 til 5 der 1 er "ikke viktig", 2 "lite viktig", 3 "verken/eller", 4 "viktig" og 5 "svært viktig". Figur 5 viser hvordan deltakerne vurderte dette i gjennomsnitt.

**Figur 5 Deltakernes vurdering av de ulike elementene i Læringsløpet. Gjennomsnittstall. N=20.**



Her ser vi at deltakerne vurderer samlingene som viktigst for egen utvikling og læring. Gjennomsnittet her er over 4 som indikerer "viktig". Etter samlingene er det læringsgruppene som får høyest vurdering. Her er gjennomsnittet rett under 4. Ser vi på frekvensfordelingen viser den at 85 % av deltakerne mener samlingene har vært viktig eller svært viktig, mens det for læringsgruppene er 65 % som mener dette. Utforskningsoppgavene havner mellom 3 og 4 og her er det 55 % som sier at det har vært viktig eller svært viktig for deres læring og utvikling. Ser vi på hvordan deltakerne vurderer nærmeste leder i denne sammenheng viser tallene at de gjennomsnittlig mener at deres leder verken har vært viktig eller ikke viktig for deres utvikling. Frekvensfordelingen viser imidlertid at spredningen er stor og fordeler seg på 35 % som mener nærmeste leder har vært viktig/svært viktig, 25 % verken/eller og 40 % som sier ikke viktig eller lite viktig. Dette er i tråd med hva som kommer frem i intervjuene, både med deltakere og ledere, der vi ser at det er stor variasjon på hvor tett oppfølging av ledere deltakerne har hatt gjennom Læringsløpet. Som vi også har vært inne på spiller relasjonen deltakerne har til sin nærmeste leder mer generelt også inn på hvor tett og godt de har blitt fulgt opp i denne prosessen.

I spørreundersøkelsen ba vi deltakerne om å gi en overordnet vurdering av Læringsløpet ved å indikere hvor fornøyd de var med Læringsløpet totalt sett på en skala fra 1 til 10 der 1 var "svært misfornøyd" og 10 "svært fornøyd". Gjennomsnittet her ble 6,2 som viser at de er delvis fornøyd totalt sett. Det er imidlertid stor sprik i svarene deltakerne gir her og dette viser at de har hatt ulike erfaringer med Læringsløpet.

De aller fleste deltakerne vi intervjuet anbefaler at Statens vegvesen fortsetter med Læringsløpet, men i en forbedret utgave basert på erfaringene så langt med gjennomføring av forprosjekt og pilot.



Mange sier at det var lærerikt og at man lettere og raskere forstod helheten og hvordan egne oppgaver og ansvarsforhold var en del av virksomheten. Det sosiale aspektet blir også fremhevet som positivt ved at man ble kjent med flere kollegaer i SvV og fikk et større nettverk med ansatte som tilhørte ulike seksjoner.

*"...Mye av det som skjedde første året var bra. For det første fikk jeg kontakt med menneskene som var med i Læringsløpet. Det var jo koselig i seg selv. Men jeg lærte veldig fort mye om strukturen og hvordan SvV var bygd opp. Jeg forstod mye fortere at her er det veldig mange faggrupperinger med mange forskjellig ståsted og at alt er knyttet sammen."*

Samarbeidet i læringsgruppene trekkes frem av mange som en god læringsform for å bli bedre kjent med en ny arbeidsplass som nyansatt. De fleste vi intervjuet har gode erfaringer med sin læringsgruppe, der de fikk til et godt samarbeid med ansatte på tvers i virksomheten. Læringsgruppene får også god vurdering i spørreundersøkelsen, der 65% svarer at læringsgruppene var det nest viktigste (samlingene viktigst) for deres utvikling og læring om Statens vegvesen. Flere mener at utforskningsoppgavene på samlingene, samt oppgave med fordypningstema (selvvalgt tema) ga et godt læringsutbytte, men at det var tidkrevende. Å jobbe tverrfaglig i grupper med konkrete oppgaver og problemstillinger knyttet til virksomheten har fungert godt og har vært lærerikt.

*"Jeg synes det var en kjempegod oppgave [utforskningsoppgave]. Og jeg lærte masse av den, ikke minst fordi jeg satt i en gruppe som fungerte bra. Vi var en gruppe med kolleger. Så jeg synes det var veldig fint."*

#### 4.9 Deltakernes og ledernes forslag til forbedringer

Deltakerne og lederne vi intervjuet har mange felles oppfatninger om hvordan Læringsløpet kan forbedres. Forslagene til forbedringer handler om hvem som skal være målgruppen, varighet, innhold, tema på samlinger, læringsform og involvering fra ledelsen. Når det gjelder målgruppen og hvem som kan ha best utbytte av å delta bør det vurderes om det skal være for alle nyansatte (med og uten erfaring) eller bare for de som er nyutdannet.

Det foreslås også å spisse og tilpasse et eget Læringsløp for ulike målgrupper i SvV ut fra fag, oppgaver og organisatorisk tilhørighet (kjerneprosess) for at alle skal få best mulig læringsutbytte. Flere mener at piloten for Læringsløpet passer best for de som har arbeidsoppgaver inn mot kjerneprosess veg, som var hovedfokuset. De vi intervjuet som har oppgaver som spenner utover kjerneprosess veg erfarer at deler av Læringsløpet ble for overordnet, slik at de ikke klarte å relatere det til sin egen arbeidshverdag. Når man lager et opplegg og samlinger som skal treffe alle er det en fare for at man ikke treffer deltakerne godt nok.

Et annet forslag til forbedring er å korte ned Læringsløpet med ett år og ha et mer intensivt løp. Mange mener at det ble for tidkrevende å delta over en toårs periode, og at det gikk utover jobben i perioder.

Hvordan utvikle SvV organisasjonen er et annet forbedringsforslag. Det foreslås at en videreutvikling av Læringsløpet må ha fokus på ytre betingelser og krav, som innebærer hvordan

Svv kan bli en mer moderne bedrift. Noen mener at det i dag er vanskelig å få til læring og endring i organisasjonen, og det etterspørres mer kunnskap om ledelse/linjeledelse, kultur og struktur for å oppnå endring. Samtidig foreslås det å jobbe mer med målene og hva man skal oppnå med Læringsløpet.

Det er mange forslag til hvordan samlingene kan forbedres, slik at de blir mer effektive og utbytterike. Det anbefales å korte ned på antall samlinger og heller ha flere todagers samlinger. Flere mener at temaene på samlingene ble for teoretisk fremstilt med mange foredrag fra eksterne, og at man savner en bedre kobling mellom teori og praksis. Mer om praksis vil si at man tar utgangspunkt i typiske problemstillinger i SvV; diskutere prosjekter og oppgaveløsning i utbygging og drift for eksempel. De temaene på samlingene som klarte å kombinere teori og praksis var mest populære, som konflikthåndtering med rollespill og praktisk oppgave om Dronning Eufemias gate - som mange trakk frem som de beste samlingene. En annen forbedring knyttet til å øke den praktiske delen av Læringsløpet er et ønske om å lære flere verktøy som man kan bruke til oppgaveløsning i arbeidshverdagen.

Læringsgrupper som arbeidsform får god tilbakemelding av deltakerne, men det foreslås flere/andre gruppesammensetninger for å få til enda mer tverrfaglig samarbeid i SvV. Noen kunne tenkt seg mer samarbeid med andre og mener at de har sittet for mye i læringsgruppene. I de læringsgruppene som fungerte svært godt var det imidlertid et ønske om å være enda mer sammen med sin læringsgruppe, inkludert på samlingene der læringsgruppene av og til ble delt i to.

Et annet forslag til forbedring er å se på krav og forventninger til prosjektoppgaven og vurdere hva som er godt nok. Mange brukte mye tid på å bli ferdig. Det anbefales at man kan få to-tre studiedager eller bruke en eller flere samlinger til å jobbe med oppgaven for å slippe å bruke fritiden til dette. Flere ønsker mindre arbeid/lekser mellom samlingene og at man konsentrerer jobbing med Læringsløpet først og fremst på samlingene og i læringsgruppene.

Et annet forbedringspunkt handler om å oppnå bedre forankring av Læringsløpet hos ledelsen i SvV. Noen ledere mener at det er behov for bedre forankring av Læringsløpet i toppledelsen som har besluttet å gjennomføre det, men som har vært lite delaktig så langt.

Både ledere og deltakere er enig i at linjelederne (nærmeste leder) må involvere og forplikte seg mer aktivt i Læringsløpet så tidlig som mulig, og delta sammen med sine deltakere i større grad. Mer aktiv deltakelse innebærer at lederne må involvere seg mer i temaene som diskuteres og være mer tilstede og deltakende på samlingene. I tillegg bør lederne følge opp sine medarbeidere tettere underveis i Læringsløpet, i form av utviklingssamtaler og være en sparringspartner i forhold til ulike tema og oppgaver. Noen mener at oppfølgingen kan være mer systematisk og strukturert enn den har vært, for eksempel ved å ha faste oppstarts- og avslutningssamtaler med deltakerne. I tillegg foreslås det å ha faste møtetidspunkt for leder og deltaker før eller etter hver samling. Lederne sier selv at de ønsker å ha en mer aktiv rolle i Læringsløpet, der de kan delta mer aktivt mellom samlingene.

Noen foreslår å implementere Læringsløpet mest mulig i det daglige arbeidet, for eksempel ha to-tre timers møter og samles lokalt. Slike møter kan erstatte noen samlinger der man reiser bort og man sparer tid og kostnader. Så langt er resultater og det som er produsert gjennom Læringsløpet lite

synliggjort og brukt ifølge noen av de vi intervjuet. Noen foreslår at man må ta mer på alvor det som deltakerne har gjennomført, produsert og lært, og bruke det i daglig drift i den enheten der deltakeren jobber til daglig. Eksempler på hvordan dette kan gjøres er gitt i kapittel 5.3.3 med utgangspunkt i erfaringer fra Vegavdeling Hedmark og Vegavdeling Akershus. Det er praktisk mulig å nyttiggjøre seg av allerede etablerte møtearenaer, slik som seksjons- og avdelingssamlinger, hvor en kan ta opp konkrete problemstillinger og anvende metodikker som er utviklet i Læringsløpet.

#### 4.10 Oppsummering og vår vurdering av innhold og gjennomføring

Funnene våre viser at det er noe varierte oppfatninger blant deltakerne om hvordan **samlingene** har fungert, både når det gjelder relevans av tematikk, arbeidsform og opplevelsen av læringsutbytte. Flertallet mener imidlertid at samlingene totalt sett har vært nyttige og at arbeidsformen har vært god, men at de ulike samlingene har gitt ulik grad av læringsutbytte. De samlingene hvor deltakerne har jobbet sammen om konkrete problemstillinger som mange kan kjenne igjen fra sin arbeidshverdag, blir trukket frem som de mest lærerike. NTNU/SINTEFs vurdering er at samlingene har vært en viktig læringsarena for deltakerne i Læringsløpet. De faglige temaene og problemstillingene som har blitt belyst i de ulike samlingene har fanget opp bredden og mangfoldet i Statens vegvesen og det har vært god kvalitet på leveransene fra foredragsholderne. Videre mener vi at samlingene har vært organisert og gjennomført på god måte fra prosjektledelsens side. Det største forbedringspotensialet når det gjelder samlingene mener vi ligger i antall samlinger og tidsperiode mellom samlingene. Her vil vi komme med konkrete innspill i kapittel 5. I tillegg mener vi at noen av de faglige tematikkene i samlingene i enda større grad bør relateres til relevante problemstillinger for deltakerne og skreddersys til Svv. Dette gjelder spesielt temaet samhandling som bør knyttes til samhandlingsutfordringer og muligheter som ligger tetter opp mot praksisen i Statens vegvesen.

Arbeidet med **utforskningsoppgavene** ble av de fleste deltakerne vurdert som nyttig og det var prosjekthistorie 1 med Avgjørende hendelser som ble trukket frem som mest lærerik. Et viktig og riktig grep her var å ta utgangspunkt i et konkret prosjekt og gi deltakerne en metodikk for å utforske prosjektet på. Det var mer variabelt engasjement i fordypningsoppgavene og dette skyldes nok at spissing av tema gjorde det mer eller mindre relevant for deltakerne. Utforskningsoppgavene var en god måte å få koblet sammen teori og praksis på og ga deltakerne større innblikk i roller og oppgaver i Svv. Samtidig er det mange deltakere som har opplevd arbeidet med prosjekthistoriene som krevende på grunn av tidspress og ressursbruk. Vår vurdering er arbeidet med utforskningsoppgavene kunne vært gjort på samlingene i større grad enn slik det var lagt opp til nå. Dette ville gjort det mindre sårbart for deltakernes ulike muligheter for å bruke tid og ressurser på dette arbeidet på egenhånd.

Deltakerne er jevnt over godt fornøyd med **læringsgruppene** sine. Resultatene viser at det har vært god dynamikk og godt samarbeid i de fleste gruppene og at dette har vært en viktig arena for å danne nettverk og bli kjent med andre roller og funksjoner i organisasjonen. Noe frustrasjon har vært knyttet til ulikt ambisjonsnivå hos deltakerne når det gjelder tidsbruk og kvalitet på leveransene i utforskningsoppgavene som nevnt tidligere. Vår vurdering er at læringsgruppene har vært organisert og satt sammen på en god måte. Det har imidlertid vært en noe uklar rolle for prosesslederne og de faglige veilederne inn mot arbeidet i læringsgruppen. Vi mener at prosessledernes faglige kompetanse (på for eksempel kommunikasjon) kunne vært benyttet mer

direkte inn mot læringsgruppene. I tillegg mener vi at det bør vurderes om variasjon i rolle/funksjon og erfaring hos deltakerne kan bli for stor i enkelte tilfeller, noe som kan gjøre at spriket mellom felles relevante problemstillinger og muligheter for å bidra i gruppearbeidet blir for stort.

**Oppfølging fra nærmeste leder** og ledernes deltagelse og engasjement mener vi er den delen av Læringsløpet som har størst forbedringspotensial. Funnene våre viser at det er varierte erfaringer og opplevelser blant deltakerne om hvorvidt de har fått god oppfølging av nærmeste leder eller ikke. Denne variasjonen kan ha mange årsaker, blant annet; ulike relasjoner til nærmeste leder uavhengig av Læringsløpet, nærmeste leders holdning til Læringsløpet, deltakernes holdning til Læringsløpet, og ledernes muligheter til å prioritere Læringsløpet. Både deltakerne og lederne selv ønsker en tydeligere rolle for lederne. Vår vurdering er at Læringsløpet i større grad må evne å forplikte og involvere nærmeste leder på en systematisk måte. Vi kommer inn på konkrete innspill til hvordan i kapittel 5.

**Målgruppen** for Læringsløpet har vært nyansatte med teknisk kompetanse innen planlegging, byggherre, drift- og vedlikehold med minimum seks måneders erfaring i Statens vegvesen. Dette betyr at det har vært stort mangfold blant deltakerne både når det gjelder fag/rolle/funksjon i vegvesenet og yrkeserfaring. Flere deltakere og ledere har understreket viktigheten av en slik blandet gruppe og har opplevd det som verdifullt fordi det skaper en variert refleksjons- og læringsarena. Samtidig oppleves forskjelligheten også som utfordrende for noen, spesielt de deltakerne som ikke har hatt en tydelig rolle i kjerneprosess veg og blant noen med lang yrkeserfaring. Deltakere med lang yrkeserfaring, men kort fartstid i vegvesenet, vil trolig ha andre forutsetninger til å komme raskere inn i arbeidsoppgavene sine og dermed kanskje være "fullbooket" på et tidligere stadium enn nyansatte som er nyutdannede. Designet og lengden av Læringsløpet kan ha gjort det vanskelig for de mer erfarne å holde engasjementet oppe etter hvert som de har fått flere arbeidsoppgaver. Vår vurdering er at bredden i deltakergruppen er et vellykket kriterium fordi det gir en utvidet arena for læring. Samtidig mener vi at forskjelligheten i noen tilfeller bør begrenses ved at det vurderes om alle rollene i Statens vegvesen skal være med Læringsløpet, også de som ligger på "utsiden" av kjerneprosess veg, og om det skal differensieres noe på de med lang erfaring og nyutdannede. Det blir viktig for Læringsløpet å balansere mangfoldet slik at det fortsatt drar med seg de positive sidene forskjelligheten skaper, men at det begrenses der hvor det skaper utfordringer. Vi gir noen konkrete innspill til hvordan dette kan gjøres i kapittel 5.

Når det gjelder **rekruttering** av deltakere viser funnene våre at flere deltakere mener de ikke hadde noe valg om de ønsket å delta eller ikke. Måten de ble rekruttert på påvirket også holdningen deres og forventningen til Læringsløpet. Vi er kjent med at HR har gjort et grundig forankringsarbeid på både ledernivå 2 og 3. Men på tross av dette kan det virke som forankringen av nivå 3 ledere kunne vært bedre. Nivå 3 ledere viste variabel grad av forpliktelse eller eierskap og dette kan for noen deltakere ha påvirket holdningene til Læringsløpet i en negativ retning.

**Tidsbruk** har vært en aktuell problemstilling gjennom hele piloten. Dette gjelder både lengden og omfanget av Læringsløpet som sådan, men også forventninger om tidsbruk for de ulike leveransene knyttet til utforskningsoppgavene/prosjekthistoriene. Det er bred enighet både blant deltakere og lederne vi har snakket med om at piloten i Læringsløpet har vært i overkant omfattende og tidkrevende. Flere mener også at tidsbruken har vært betydelig større enn det de hadde blitt

forespeilet og dermed hadde forventinger om. Dette kan ha flere årsaker, det ene er at ingen visste på forhånd hvor mye tid og ressurser det ville kreve av hver enkelt deltaker og leder å være en del av Læringsløpet siden dette var en utprøving av noe nytt. Hvor mye tid og ressurser som har gått med har muligens vært undervurdert, både av prosjektledelsen og deltakerne selv. Det er også et dilemma for prosjektledelsen å "selge inn" en slik satsning og få hele organisasjonen med på å gjennomføre det, og samtidig gi et realistisk bilde av hvor ressurskrevende denne læringsprosessen kommer til å være. Vår vurdering er at Læringsløpet vil stå seg på å gjøre noen relativt store endringer i lengde og design ved at det intensiveres og komprimeres på tid, men samtidig må det være tilstrekkelig rom og tid for læringsprosessene som skaper verdi.

I sum er vår vurdering av innholdet og gjennomføringen av piloten i Læringsløpet at det i stor grad har vært en vellykket satsning og utprøving av et utviklingsløp for nyansatte i Statens vegvesen. Vi har i dette avsnittet pekt på en del forbedringsområder og vil i kapittel 5 gi noen konkrete innspill til en videreføring av Læringsløpet.

## 5. Resultater og effekter av Læringsløpet

I dette kapitlet skal vi se nærmere på resultatoppnåelse og hvilke effekter som kan knyttes til Læringsløpet så langt. Før vi ser på resultatene fra spørreundersøkelsen og intervjudata gir vi en kort redegjørelse for læring på individuelt, kollektivt og organisatorisk nivå. Deretter tar vi for oss deltakernes vurdering av resultater og effekter. Her presenterer vi også resultatene av sammenligningen mellom deltakerne og kontrollgruppen. Videre følger en vurdering av resultater og effekter sett fra ledernes ståsted før vi ser på hvordan prosjektgruppen (prosjektledere og prosessledere) vurderer dette. Til slutt følger et avsnitt om effekter og resultater på organisatorisk nivå som i delvis baserer seg på intervjuer av deltakere, ledere, prosjektledere og HR.

### 5.1 Læring – individuell, kollektiv og organisatorisk

Cathrine Filstad skiller mellom to grunnleggende forskjellige perspektiver i sin bok om "Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse" fra 2010. Tilegnelsesperspektivet forstår læring som individets tilegnelse av kunnskap, typisk gjennom kurs og formidlet av en instruktør, hvor det kulturelle og sosiale er rammen rundt den individuelle læringen. Deltakerperspektivet har mer fokus på de sosiale relasjonene mellom mennesker hvor kunnskap er forankret i sosial praksis. Læring forstås da som deltakelse i praktisk arbeid som er svært avhengig av den situasjon og kontekst dette foregår innenfor.

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), i samsvar med

deltakerperspektivet nevnt ovenfor, 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.

I et mer overordnet perspektiv er vår forståelse at noe av bakgrunnen for å sette i gang med tiltaket Læringsløpet er et ønske om å utvide forståelsen for læring og bevege Statens vegvesen i retning av å bli en lærende organisasjon. Derimot er det ikke like klart for oss hvilken forståelse av begrepet ”lærende organisasjon” som faktisk legges til grunn. For å klargjøre hva som legges i begrepet velger vi å ta utgangspunkt i boka ”Making sense of the Learning Organization. What is it and who needs it?” skrevet av Anders Örtenblad i 2011.

Hovedformålet med boka er å ta frem ulike forståelser av hva som menes med ”lærende organisasjoner”, utover den mest kjente varianten som er gjort kjent av Peter Senge (1990) og hans systemperspektiv. De fem definisjonene som blir presentert er:

- Læring på arbeidsplassen
- Læringsklima
- Læringsstruktur
- Eldre organisasjonslæring
- Nyere organisasjonslæring

For å vurdere disse definisjonene har Örtenblad (2011) også beskrevet et rammeverk med fem dimensjoner. Disse dimensjonene er konstruert med to ytterpunkter. På den første dimensjonen er det ene ytterpunktet knyttet til at en lærende organisasjon har en bestemt struktur og form, mens det andre ytterpunktet fokuserer på læringsprosesser. Den andre dimensjonen beskriver debatten om organisasjoner kan lære eller om det bare er individer som er i stand til å lære. Den tredje dimensjonen handler om en ser på læring som et mål i seg selv eller som et middel for å oppnå andre effekter. Den fjerde dimensjonen beskriver hvorvidt en legger til grunn at en ”lærende organisasjon” kan oppstå av seg selv, eller om det er nødvendig med konkrete tiltak og aksjoner for å virkeliggjøre slike organisasjoner. Den femte og siste dimensjonen handler om hvorvidt læringen ansees som frivillig eller tvungen.

Definisjonen av Læring på arbeidsplassen legger vekt på at læring foregår på arbeidsplassen ved å utføre de vanlige arbeidsoppgavene og at formelle kurs ikke er nødvendig for læring. Læringsklima handler om at medarbeidernes læring stimuleres av et positivt læringsklima hvor organisasjonsstrukturen er lagt opp for fremme læring. Læringsstruktur har mye til felles med det som er kjent som organisk struktur (Burns & Stalker, 1961). Organisk struktur er fleksibelt anlagt for å hurtig kunne respondere på endringer i omgivelsene slik som kundepreferanse. Medarbeidere opplever stor grad av autonomi og desentraliserte beslutningsmakt, men samtidig med forventinger om å hele tiden lære seg nye ferdigheter til beste for organisasjonen. I eldre organisasjonslæring tar en utgangspunkt i begreper som Kolbs (1984) læringssirkel og Argyris og Scön (1978) sine begreper om singel- og dobbel-loop-læring. Hovedpoenget er at individuell læring må lagres

utenfor individet, i organisasjons hukommelse som gir seg uttrykk i rutiner, regler, felles forståelse, dokumenter og maler. Nyere organisasjonslæring er tydelig på at det er kollektiver som lærer, og ikke individer, samtidig som at all læring er kontekstavhengig og situert (Lave & Wenger, 1991).

### **Analyse av Læringsløpet**

Vår forståelse av utformingen og gjennomføringen av Læringsløpet er at aksjonslæring i seg selv legger opp til et deltakerperspektiv på læring. De fleste elementene i Læringsløpet bygger opp rundt denne tankegangen, selv om det er flere elementer som også har et mer tilegnelsesperspektiv kanskje spesielt i forhold til forståelsen av kjerneprosess veg. Ut ifra de fem dimensjonene til Örtenblad (2011) forstår vi at Læringsløpet har vært mer opptatt av læringsprosesser enn på bestemte organisasjonsstrukturer, mer fokus på kollektiv læring enn individuell, vektlegging av læring som grunnpilar for å forbedre organisasjonen, tydeliggjøring av behov for konkrete tiltak og aksjoner for å virkeliggjøre lærende organisasjoner og til slutt troen på at alle medarbeidere ikke kan unngå å lære gjennom å praktisere arbeidet sitt. Basert på disse plasseringene ser vi at Læringsløpet kan sies å ha elementer i første rekke fra Nyere og eldre organisasjonslæring, men også noen elementer fra Læring på arbeidsplassen.

### **Oppsummering**

På bakgrunn av denne gjennomgangen av tidligere forskning vil vi videre gjøre rede for våre vurderinger av eventuelle læringseffekter først og fremst med utgangspunkt i deltakerne, og dermed et tilegnelsesperspektiv. Utfra Antonacopoulou (2006) forventer vi i mindre grad at eventuell individuell læring gir seg utslag i organisasjonslæring, men vi vil likevel gjøre noen vurderinger av tegn på organisasjonslæring med utgangspunkt i et deltakerperspektiv. Dette som en følge av vår forståelse av Læringsløpet som forankret i aksjonslæring og et deltakerperspektiv på læring. I første omgang vil vi se etter tegn på at organisasjonen har lært gjennom å se etter endringer i dokumenter, rutiner, og felles mentale modeller.

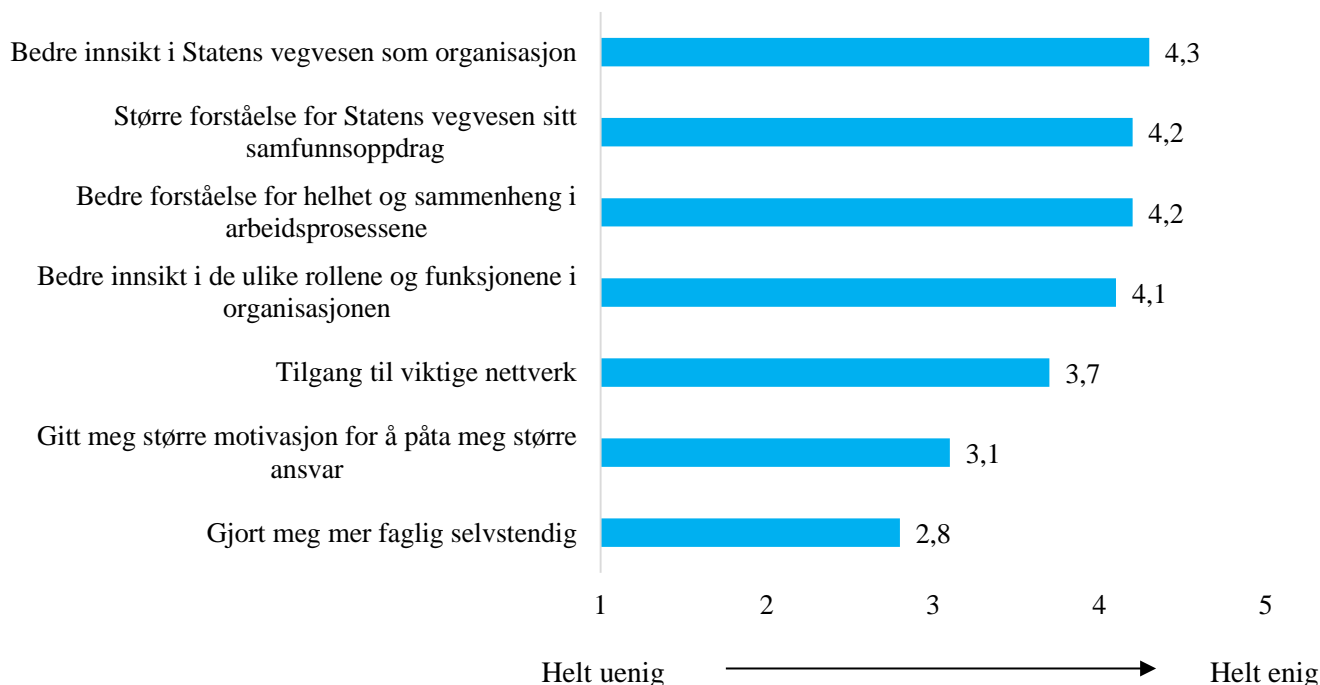
## **5.2 Effekter for deltakerne**

Hvilke effekter Læringsløpet har hatt for deltakerne blir vurdert på to måter. Først ser vi hva deltakerne selv sier om hvilke effekter deltagelse har hatt for dem, deretter sammenligner vi deltakerne med kontrollgruppen for å se om det er forskjeller mellom disse to gruppene.

### **5.2.1 Deltakernes vurdering av effekter**

I spørreundersøkelsen ble deltakerne bedt om å vurdere hvilke effekter Læringsløpet hadde hatt for dem. De skulle ta stilling til syv påstander om effekter av Læringsløpet og vurdere hvor enig eller uenige de var i disse på en skala fra 1 til 5 der 1 var "helt uenig" og 5 "helt enig". Figur 6 viser gjennomsnittet for hvordan deltakerne vurderer dette.

**Figur 6 Deltakernes vurdering av effekter av Læringsløpet. Gjennomsnittstall. N=20.**



Figuren viser påstandene som blir vurdert høyest øverst og lavest nederst. Her ser vi at det er fire påstander som ligger over 4 på skalaen og som dermed deltakerne er enige i. Det de er mest enige i er at deltagelse i Læringsløpet har gitt dem bedre innsikt i Statens vegvesen som organisasjon. Deretter følger større forståelse for vegvesenets samfunnsoppdrag. De mener også at Læringsløpet har gitt dem bedre forståelse for helhet og sammenheng i arbeidsprosessene og bedre innsikt i de ulike rollene og funksjonene i organisasjonen. Disse spørsmålene henger sammen og forteller oss at deltakerne mener de har fått mer kunnskap, innsikt og forståelse for Statens vegvesen som helhet og de ulike delene av organisasjonen ved å delta i Læringsløpet.

Når det gjelder om Læringsløpet har gitt dem tilgang til viktige nettverk er det noen færre som er enige i dette, men her er variasjonen relativt stor. Det samme gjelder for de to siste påstandene, "deltagelse i Læringsløpet har gitt meg større motivasjon for å påta meg større faglig ansvar" og "deltagelse i Læringsløpet har gjort meg mer faglig selvstendig". De to siste påstandene er de mindre enige i, men her er altså variasjonen stor. For noen har Læringsløpet bidratt til større motivasjon og gjort dem faglig selvstendige, mens for andre har ikke dette vært en effekt.

Hvis vi ser på frekvensfordelingen på disse spørsmålene viser disse at 85 % av deltakerne er enige eller helt enige i at deltagelse i Læringsløpet har gitt dem bedre innsikt i Statens vegvesen som organisasjon og gitt dem større forståelse for Statens vegvesen sitt samfunnsoppdrag. Videre er det 75 % som er enige i at de har fått bedre forståelse for helhet og sammenheng i arbeidsprosessene og bedre innsikt i de ulike rollene og funksjonene i organisasjonen. En del færre, 55 %, er enige eller helt enige i at Læringsløpet har gitt dem tilgang til viktige nettverk, mens 40 % mener Læringsløpet



har gitt dem større motivasjon for å påta seg ansvar og 35 % er enige i at Læringsløpet har gjort dem mer selvstendig.

I intervjuene har vi spurt deltakerne om hvilke effekter Læringsløpet har hatt for dem. Mange opplever at det har gitt dem bedre virksomhetsinnsikt, som innebærer at de har lært å kjenne Svv som organisasjon på en effektiv og rask måte. De sier samtidig at de har lært å kjenne virksomheten gjennom sine arbeidsoppgaver i bedriften, og at det derfor kan være vanskelig å skille om effektene skyldes Læringsløpet eller arbeidsoppgavene, eller at det kan være en kombinasjon av begge deler.

En annen effekt av Læringsløpet som flere nevner er at det har gitt større forståelse for helheten og kompleksiteten i organisasjonen. Å forstå helheten bidrar til at man får en større forståelse for hvordan egne arbeidsoppgaver og sin rolle i organisasjonen henger sammen med andre deler av virksomheten.

*"Det å skjønne hele linja fra at penger blir bevilget fra Stortinget og til at det settes i gang utbygging, og hvilke ting jeg har ansvar for i dette løpet".*

I tillegg sier mange at de har fått økt forståelse for andres fagområder og oppgaver gjennom Læringsløpet. På samlinger og i læringsgruppene har deltakerne blitt kjent med flere ansatte og ledere som kommer fra forskjellige avdelinger i organisasjonen. Effekten av dette igjen er at mange har opparbeidet et større nettverk av ansatte fra ulike regioner og avdelinger i Svv, som gjør det enklere å ta kontakt også etter at Læringsløpet er avsluttet.

*"Nå kommer folk fra andre deler fra etaten som spør meg om hjelp, fordi at de har hørt om meg i Læringsløpet. Og så har jeg vært hos noen andre."*

*"For det er jo en annen veldig positiv ting med Læringsløpet, dette med nettverksbygging, som også hjelper til i arbeidshverdagen. Bare å vite hvor man skal henvende seg, og ha en relasjon. Det synes jeg er et veldig viktig poeng med Læringsløpet."*

Å bli kjent med kjerneprosesser i organisasjonen, spesielt kjerneprosess veg som det var mest fokus på, nevnes av flere som en positiv effekt av Læringsløpet. Blant deltakerne var det de som hadde arbeidsoppgaver/stilling innen kjerneprosess veg som syntes at det var mest nyttig. De uttrykker at de har fått større innsikt i deler at kjernevirksomheten til Svv ved å delta på dette utviklingsprosjektet.

*"Jeg hadde nok kanskje visst hva kjerneprosess veg var etter hvert [uten Læringsløpet], men jeg tror nok at jeg hadde sittet litt i min egen verden og ikke vært så på nett med hvem jeg kan kontakte og hvem jeg skal ta hensyn til. Jeg kjenner til både de som kommer før og de som kommer etter nå [i prosessen], og jeg er litt mer bevisst på viktigheten av å samhandle med andre."*

## 5.2.2 Sammenligning med kontrollgruppe

I spørreundersøkelsen ble deltakere og kontrollgruppen bedt om å vurdere ulike sider ved arbeidsplassen sin og sin egen rolle og kompetanse. Dette ble gjort både ved oppstart og etter at Læringsløpet var avsluttet. For å vurdere effekten av Læringsløpet ser vi om det har skjedd en utvikling på disse områdene for deltakerne, altså om det er en forskjell på hva de svarer før og etter deltagelse i Læringsløpet. I tillegg ser vi på om det foreligger forskjeller mellom deltakergruppen og kontrollgruppen på de samme faktorene. Dette er viktig for å kontrollere for om en eventuell utvikling hos deltakerne kan tilskrives deltagelse i Læringsløpet eller ikke.

Både deltakere og kontrollgruppen ble bedt om å ta stilling til en rekke påstander om arbeidsplassen og sin egen rolle.

Temaområder det ble spurt om inkluderer:

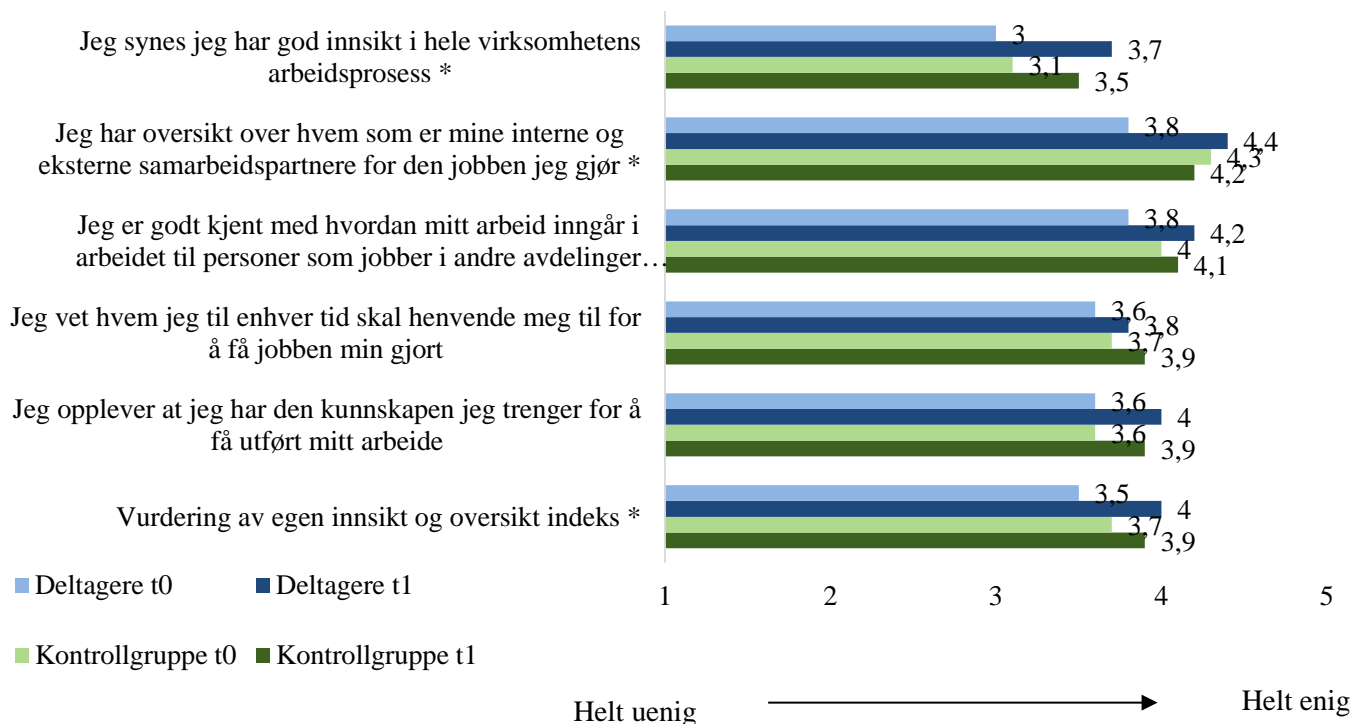
- Vurdering av eget og andres bidrag i leveranser
- Samhandling og koordinering
- Vurdering av egen innsikt og oversikt
- Egen feilhåndtering og læring
- Forbedring, læring og utvikling – muligheter og ledelsens oppfølging
- Vurdering av egen forståelse og kompetanse

Flere av disse spørsmålene og temaområdene er av generell art og for noen temaområder er det lite sannsynlig at deltagelse i Læringsløpet kan bidra til endring. I det følgende viser vi resultater på temaområdene "vurdering av egen innsikt og oversikt" og "vurdering av egen forståelse og kompetanse" som er mest relevant for Læringsløpet og hvor det er interessante funn når det gjelder utvikling og effekter. Resultatene fra de andre temaområdene ("vurdering av eget og andres bidrag i leveranser", "samhandling og koordinering", "egen feilhåndtering og læring", og "forbedring, læring og utvikling – muligheter og ledelsens oppfølging") er vedlagt i appendiks 1.

**Vurdering av innsikt og oversikt.** Både deltakere og kontrollgruppen ble bedt om å vurdere hvor god innsikt og oversikt de har i jobben sin, både ved oppstart av Læringsløpet og etter at Læringsløpet var avsluttet. Det er fem spørsmål som inngår i denne indeksen som vi har kalt "vurdering av egen innsikt og oversikt". En "indeks" er en variabel som er beregnet på grunnlag av flere andre variabler (enkeltspørsmål). Indeksen inneholder gjennomsnittet av spørsmålene som inngår. For å samle et sett med spørsmål til en indeks må vi undersøke reliabiliteten (påliteligheten) ved å se om det er indre konsistens i spørsmålssettet. "Cronbachs alfa" er et tall som ofte brukes for å måle reliabiliteten til en indeks. Cronbach's alfa er begrenset oppad til 1, og høyt tall betyr høy grad av reliabilitet. Cronbach's alfa for deltakere og kontrollgruppe ved begge målinger<sup>1</sup> var over 0.60 som ofte betraktes som akseptabel verdi. Figur 7 viser gjennomsnitt for deltakere og kontrollgruppe ved første (t0) og andre (t1) måling for alle fem enkeltspørsmål og for indeksen samlet. Deltakere og kontrollgruppen ble bedt om å vurdere hvor enige eller uenige de var i utsagnene på en skala fra 1 til 5 der 1 er "helt uenig" og 5 er "helt enig". De blå grafene viser gjennomsnitt for deltakere ved t0 (lyseblå) og t1 (mørkeblå) og de grønne grafene viser gjennomsnitt for kontrollgruppene ved t0 (lysegrønn) og t1 (mørkegrønn). I tillegg indikerer stjerne etter spørsmålsteksten at det foreligger signifikante forskjeller mellom noen av gruppene på dette spørsmålet. Vi vil redegjøre for disse forskjellene under.

<sup>1</sup> Cronbach's alfa for deltakere t0= 0,85 og t21= 0,91, mens for kontrollgruppe t0= 0,74 og t1=0,77.

**Figur 7 Deltakernes og kontrollgruppens vurdering av innsikt og oversikt ved måling t0 og t1. Gjennomsnittstall.**



Figuren viser både utvikling hos deltakerne (og kontrollgruppen) på disse spørsmålene og forskjellen mellom deltakere og kontrollgruppe. Hvis vi først ser på utviklingen hos deltakerne (blå grafer) ser vi at alle spørsmålene og indeksen samlet sett har høyere gjennomsnitt ved siste måling (t1) enn ved oppstart. Det vil si at deltakerne i gjennomsnitt er mer enige i utsagnene og vurderer at de har mer innsikt og oversikt enn de hadde da de startet med Læringsløpet. Men selv om det har vært økning i alle spørsmålene og indeksen samlet er det ikke sikkert disse forskjellene er betydningsfulle men at forskjellene mer kan skyldes tilfeldigheter.

For å undersøke dette har vi, som beskrevet i kapittel 1, gjennomført statistiske analyser (uavhengige t-tester) for å se om forskjellene mellom svarene er signifikante. Vi har som sagt både testet om forskjellen mellom hva deltakerne og kontrollgruppen har svar på t0 og t1 er signifikant og om det er signifikante forskjeller mellom gruppene deltakere og kontrollgruppen på de to målingene. På utsagnet "jeg synes jeg har god innsikt i hele virksomhetens arbeidsprosess" finner vi signifikante forskjeller mellom de to målepunktene for deltakerne, men også for kontrollgruppen. Det vil si at både deltakere og kontrollgruppen har en signifikant økning på dette spørsmålet og er mer enig i at de har god innsikt i arbeidsprosessene nå enn de hadde ved første måling. Dette er jo naturlig ettersom de har fått mer erfaring med å jobbe i Statens vegvesen og dermed lært seg mer om virksomheten. Spørsmålet er om de som har deltatt i Læringsløpet har fått ytterligere større innsikt enn kontrollgruppen i løpet av denne perioden. Ser vi på tallene har det vært en større økning (fra 3,1 til 3,7) hos deltakerne enn i kontrollgruppen (3,1-3,5) og deltakerne har noe høyere gjennomsnitt enn kontrollgruppen ved siste måling. De statistiske testene viser derimot at denne forskjellen ikke er signifikant og at det derfor kan skyldes tilfeldigheter. Samtidig er det viktig å ha i

mente at det er vanskeligere å oppnå statistisk signifikans i små utvalg siden den interne variasjonen gir større utslag.

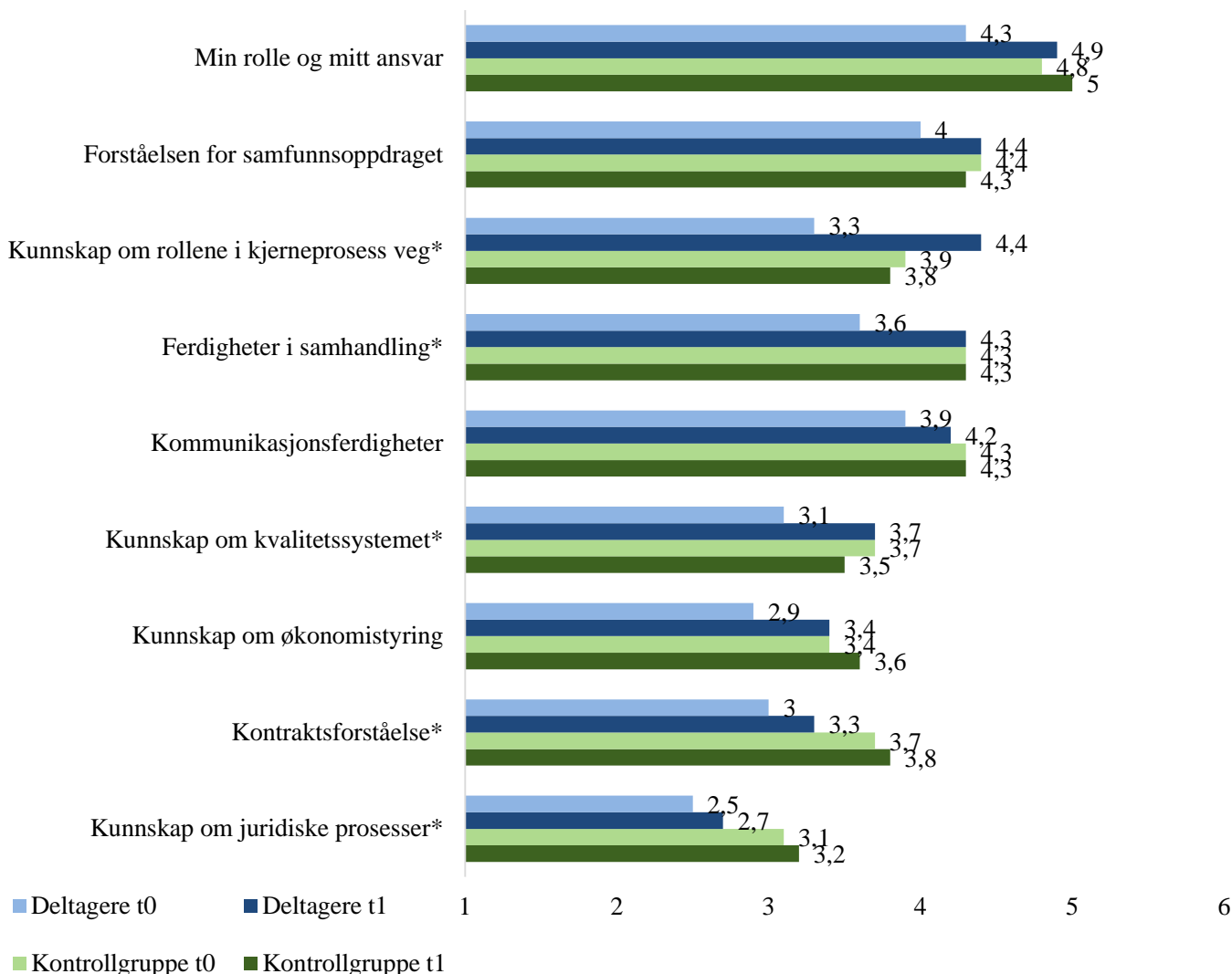
På den neste påstanden ("jeg har oversikt over hvem som er mine interne og eksterne samarbeidspartnere for den jobben jeg gjør") har deltakerne hatt en signifikant økning fra første til siste måling (fra 3,8 til 4,4). Kontrollgruppen har ikke hatt en økning, her har gjennomsnittet faktisk gått litt ned, men denne gruppen hadde et signifikant høyere gjennomsnitt ved første måling enn deltakerne (3,8 for deltakere og 4,3 for kontrollgruppen). Det er ingen signifikante forskjeller mellom deltakere og kontrollgruppen på siste måling selv om deltakerne har et litt høyere gjennomsnitt, men deltakerne har altså hatt en større utvikling enn kontrollgruppen når det gjelder dette spørsmålet.

På de tre neste påstandene ("jeg er godt kjent med hvordan mitt arbeid inngår i arbeidet til personer som jobber i andre avdelinger eller grupper", "jeg vet hvem jeg til enhver tid skal henvende meg til for å få jobben min gjort", og "jeg opplever at jeg har den kunnskapen jeg trenger for å få utført mitt arbeide") er det ingen signifikante forskjeller mellom deltakere eller kontrollgruppen eller mellom måletidspunktene for noen av gruppene. Både deltakerne og kontrollgruppen har noe høyere gjennomsnitt på siste måling sammenlignet med den første, men økningen har ikke vært stor nok og/eller variasjonen innad i gruppene er for stor til at det kan sies at forskjellen er signifikant og ikke skyldes tilfeldigheter. Begge gruppene er enige om at de er godt kjent med hvordan arbeidet inngår i andres arbeid, de er relativt enige i at de vet hvem de skal henvende seg til og at de har den kunnskapen de trenger for å utføre arbeidet.

Når vi ser på alle spørsmålene under ett i indeksen som vi har kalt "vurdering av innsikt og oversikt", så ser vi at deltakerne har økt fra 3,5 til 4 mens kontrollgruppen har gått fra et gjennomsnitt på 3,7 til 3,9. Økningen til deltakerne er signifikant men de vurderer ikke å ha signifikant større innsikt og oversikt enn kontrollgruppen totalt sett.

**Vurdering av egen forståelse og kompetanse.** Deltakere og kontrollgruppen ble også bedt om å vurdere sin egen forståelse og kompetanse på ulike områder ved de to målingene. Kompetanseområdene det ble spurt om her samsvarer med kompetansemålene som er satt opp i utviklingsplanen for deltakerne i Læringsløpet. Deltakere og kontrollgruppe ble bedt om å vurdere sin kompetanse på en skala fra 1 til 6 der 1 er "dette kan jeg ingenting om" til 6 "dette er et område jeg har svært god kompetanse innenfor". Figur 8 viser resultatene fra gruppene på begge målingene. Deltakernes svar i lyseblått (t0) og mørkeblått (t1), mens grafene for kontrollgruppen er markert med lysegrønn (t0) og mørkegrønn (t1). Områder hvor det foreligger statistiske forskjeller er markert med stjerne og vil bli kommentert under.

**Figur 8 Deltakernes og kontrollgruppens vurdering av kompetanse ved måling t0 og t1. Gjennomsnittstall.**



I figuren ser vi at deltakerne har hatt en økning i alle kompetanseområdene fra første til siste måling. For kontrollgruppen er ikke dette alltid tilfellet da gjennomsnittet for tre av kompetansene har gått litt ned (for "forståelse for samfunnsoppdraget", "kunnskap om kjerneprosess veg" og "kunnskap om kvalitetssystemet") og for to er gjennomsnittet likt i de to målingene ("ferdigheter i samhandling" og "kommunikasjonsferdigheter"). Når det er sagt var det også forskjeller mellom deltakernes og kontrollgruppens vurderinger ved første måling. De forskjellene som er store nok til å være signifikante er markert med stjerne og dette gjelder "kunnskap om kjerneprosess veg", "ferdigheter i samhandling", "kunnskap om kvalitetssystemet", "kontraktsforståelse" og "kunnskap om juridiske prosesser". Hva som er årsaken til at kontrollgruppen vurderte disse kompetansene høyere enn deltakergruppen ved første måling kan vi ikke vite med sikkerhet. Kontrollgruppen ble valgt ut etter kriterier som skulle påse at denne gruppen var så lik deltakergruppen som mulig. De var nyansatte som hadde vært ansatt i minimum 6 måneder og maksimum 12 måneder. Det er likevel en mulighet for at det foreligger noen forskjeller mellom gruppene som kan være

medvirkende årsak til denne forskjellen. En mulig forklaring kan være at kontrollgruppen har en større andel nyansatte med erfaring sammenlignet med deltakergruppen. Dette har vi ikke informasjon om så dette er kun en antagelse og mulig forklaring.

Uavhengig av denne forskjellen mellom deltakergruppen og kontrollgruppen ved første målepunkt finner vi at deltakerne har økt sin vurdering av forståelse og kompetanse signifikant på to områder mellom de to målepunktene. Dette gjelder "ferdigheter i samhandling" (fra 3,6 i t0 til 4,3 i t1) og i enda større grad for "kunnskap om rollene i kjerneprosess veg" som gikk fra 3,3 i måling 1 til 4,4 i måling 2. Her har deltakergruppen en del høyere gjennomsnitt enn kontrollgruppen som ligger på 3,8, men denne forskjellen er altså ikke signifikant. Dette beror nok på at forskjellene innad i gruppene er så store at en forskjell mellom gruppene ikke er stor nok til å være signifikant (og ikke skyldes tilfeldigheter). Utvalgsstørrelsene i de to gruppene er som kjent lave og som nevnt i kapittel 1 gjør dette det vanskeligere å oppnå statistisk signifikans siden variasjoner i enkelt svar kan gi store utslag på det totale resultatet.

Den største utviklingen hos deltakergruppen på disse kompetanseområdene har altså vært på kunnskap om rollene i kjerneprosess veg. Dette er i samsvar med det vi finner i intervjuene om hvilke effekter deltakerne mener de har erfart etter deltagelse i Læringsløpet, der flere sier at en positiv effekt har vært å lære om og sette seg inn i kjerneprosess veg.

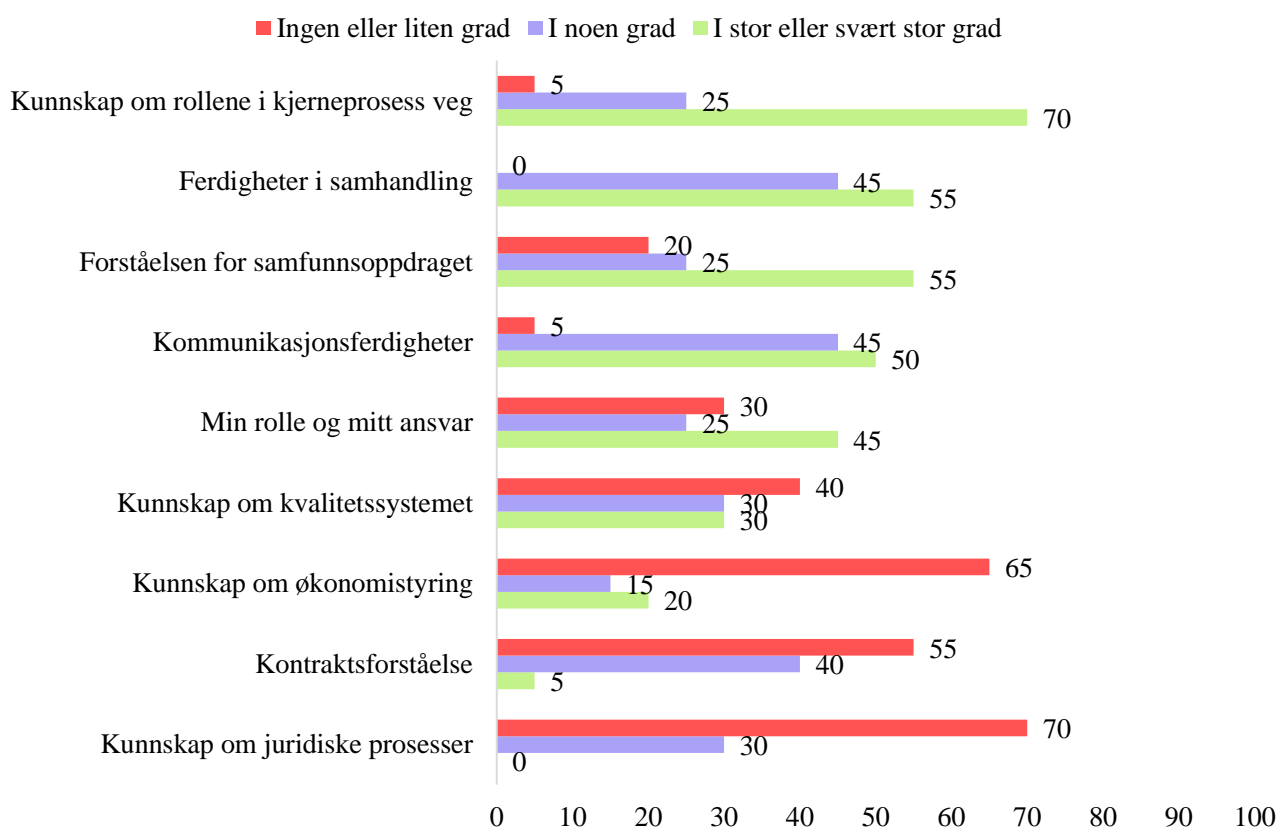
Den kompetansen de rangerer høyest er likevel "min rolle og mitt ansvar". Her ligger begge gruppene nær 5 (4,9 for deltakere og 5,0 for kontrollgruppen). Her ser vi at deltakergruppen har økt fra 4,3 til 4,9 fra t0 til t1 mens kontrollgruppen har hatt en mindre utvikling fra 4,8 til 5,0. Økningen i deltakergruppen er imidlertid ikke signifikant, noe som nok skyldes stor variasjon i svarene spesielt ved første måling.

Deltakerne ble også selv bedt om å vurdere i hvilken grad deltagelse i Læringsløpet har bidratt til å øke kompetansen innenfor de ulike områdene (samme som over). Her skulle de vurdere i hvor stor grad Læringsløpet bidro til å øke kompetansen på en skala fra 1 til 5, der 1 var "ikke i det hele tatt", 2 "i liten grad", 3 "i noen grad", 4 "i stor grad" og 5 "i svært stor grad". Figur 8 viser hvordan deltakerne har svart i prosentvis fordeling der 1 og 2 er slått sammen til "ingen eller i liten grad" og 4 og 5 til "i stor eller i svært stor grad".

I figur 9 ser vi at "kunnskap om rollene i kjerneprosess veg" er den kompetansen deltakerne vurderer at Læringsløpet har bidratt mest til å øke. 70 % av deltakerne mener at Læringsløpet har bidratt i stor eller svært stor grad til å øke kunnskapen om rollene i kjerneprosess veg, mens 25 % mener i noen grad at Læringsløpet har bidratt til dette. Dette samsvarer bra med resultatene i figur 8 som nettopp viste at den største utviklingen hos deltakergruppen fra Læringsløpets begynnelse til slutt har vært på deres kunnskap om rollene i kjerneprosess veg. Videre vurderer deltakerne at Læringsløpet har bidratt til en del økning i "ferdigheter i samhandling" og "forståelse for samfunnsoppdraget". Over halvparten (55%) mener at Læringsløpet i stor eller svært stor grad har bidratt til økning i disse kompetansene. Halvparten mener også at Læringsløpet har bidratt til økning i "kommunikasjonsferdigheter". Når det gjelder bidraget fra Læringsløpet på økning i "min rolle og mitt ansvar" er deltakerne mer delte i sine svar. En stor del (45%) mener at Læringsløpet i stor eller svært stor grad har bidratt til å øke deres kompetanse om sin rolle og ansvar, mens 25 % mener i noen grad og 30 % mener i ingen eller liten grad. Denne variasjonen kan nok være et

uttrykk for at Læringsløpet har vært mer nyttig for enkelte roller innenfor Statens vegvesen enn andre og at det dermed har gitt seg utslag i hvor mye de har lært om sin rolle gjennom deltagelse i Læringsløpet.

**Figur 9 Deltakernes vurdering av Læringsløpets betydning for økt kompetanse. Frekvensfordeling i prosent. N=20.**



Her ser vi at "kunnskap om rollene i kjerneprosess veg" er den kompetansen deltagerne vurderer at Læringsløpet har bidratt mest til å øke. 70 % av deltagerne mener at Læringsløpet har bidratt i stor eller svært stor grad til å øke kunnskapen om rollene i kjerneprosess veg, mens 25 % mener i noen grad at Læringsløpet har bidratt til dette. Dette samsvarer bra med resultatene i figur 8 som nettopp viste at den største utviklingen hos deltagergruppen fra Læringsløpets begynnelse til slutt har vært på deres kunnskap om rollene i kjerneprosess veg. Videre vurderer deltagerne at Læringsløpet har bidratt til en del økning i "ferdigheter i samhandling" og "forståelse for samfunnsoppdraget". Over halvparten (55%) mener at Læringsløpet i stor eller svært stor grad har bidratt til økning i disse kompetansene. Halvparten mener også at Læringsløpet har bidratt til økning i "kommunikasjonsferdigheter". Når det gjelder bidraget fra Læringsløpet på økning i "min rolle og mitt ansvar" er deltagerne mer delte i sine svar. En stor del (45%) mener at Læringsløpet i stor eller svært stor grad har bidratt til å øke deres kompetanse om sin rolle og ansvar, mens 25% mener i noen grad og 30 % mener i ingen eller liten grad. Denne variasjonen kan nok være et uttrykk for at Læringsløpet har vært mer nyttig for enkelte roller innenfor Statens vegvesen enn andre og at det dermed har gitt seg utslag i hvor mye de har lært om sin rolle gjennom deltagelse i Læringsløpet.

Oppsummert viser disse funnene at deltakerne i Læringsløpet har hatt betydelig positiv utvikling når det gjelder innsikt og oversikt i organisasjonen og at Læringsløpet spesielt har bidratt til at de har økt sine samhandlingsferdigheter og kunnskap om rollene i kjerneprosess veg. Deltakerne viser på disse områdene en større utvikling enn kontrollgruppen.

### 5.3 Lederne vurdering av effekter

Vi finner at deltakerne og lederne har mange felles oppfatninger om hva som er effektene av Læringsløpet. Lederne som ble intervjuet har deltatt på Læringsløpet i mindre grad enn medarbeiderne deres som var med. Når vi spør lederne om hvilke effekter som er oppnådd vurderer de dette mye ut i fra hvilken utvikling og hvilke effekter de ser hos sin(e) deltaker(e). Lederne opplever at én av effektene er at deres deltaker(e) har blitt bedre kjent med organisasjonen, som igjen har skapt større oversikt, kunnskap og forståelse av Svv som virksomhet.

*"Hun har nok fått litt mer innsikt i Svv som helhet vil jeg tro. Kanskje litt mer enn om hun ikke hadde gjennomført Læringsløpet. Og kanskje litt raskere."*

Mange av lederne erfarer at Læringsløpet har bidratt til at nyansatte har blitt raskere kjent med organisasjonen. Dette samsvarer med deltakernes vurdering av effekter. I tillegg vurderer lederne i likhet med medarbeiderne at en viktig effekt av Læringsløpet er mer samarbeid og nettverksbygging på tvers av fagmiljø og avdelinger i organisasjonen.

*"Hun har blitt mer kjent med andre som jobber på andre fagområder og bruker det bevisst i jobben senere. Det og tror jeg nok har kommet litt kjappere gjennom Læringsløpet."*

*"Jeg tror ikke man skjønner hvilket nettverk man har fått før du møter dem igjen i nye settinger. Og så er samhandlingen mellom dem fordi de har gjort noe felles før. Og da er det mye lettere å få kontakt igjen. Og det at man kjenner organisasjonen er jo bare det at man faktisk vet hvem man skal ta kontakt med om man kommer opp i et problem."*

Mange fremhever nettverk og tverrfaglig samarbeid som en viktig effekt, fordi det påvirker problemløsning og beslutninger på en positiv måte. En annen effekt som lederne ser i forhold til sine deltakere er at flere av medarbeiderne har utviklet seg gjennom å ha deltatt på Læringsløpet. Utviklingen handler om at mange medarbeidere har blitt tryggere i sin rolle og i utførelsen av sine arbeidsoppgaver, de har lært seg prosjektarbeid, i tillegg til at de har blitt mer selvstendig og modig.

*"Han har hatt stort utbytte fra Læringsløpet. Både at han har lært seg prosjektarbeid og hva det medfører."*

Lederne sier samtidig at utviklingen hos medarbeiderne også er påvirket av andre forhold i deres arbeidshverdag, og noe av utviklingen kan derfor være vanskelig å knytte direkte til Læringsløpet. Samtidig er det flere ledere som opplever at deltakeren har hatt nytte av å delta ut fra en helhetsvurdering.



*"Hun har hatt en vekst kan du si, som det er vanskelig å knytte direkte til Læringsløpet, men jeg vil tro at det har påført henne en god del. (...). Jeg er helt sikker på at hun har hatt nytte av det, det er jeg ikke i tvil om."*

En annen effekt som nevnes i intervjuene med lederne er at Læringsløpet har bidratt til at man er blitt flinkere til å ta opp ting og at forutsetningene for å endre på tidligere praksis er lettere å oppnå. Noen hevder at organisasjonen er blitt mer åpen og det er lettere å utfordre arbeidspraksis og rutiner. Noen av lederne mener at det er vanskelig å måle effekter av Læringsløpet på nåværende tidspunkt og at det trengs mer tid for å vurdere dette. Det er mange ledere som ennå ikke kjenner til Læringsløpet, men når flere ledere og deltakere har vært med kan det være lettere å måle effektene.

#### 5.4 Prosjektgruppens vurdering av effekter

Selve utviklingen og uttestingen av Læringsløpet bra gjort ved at det først ble gjennomført et forprosjekt der prosjektgruppa fikk testet ut det pedagogiske opplegget, samt et pilotprosjekt som ble igangsatt noen måneder senere. Forprosjektet ble utviklet ved at mange ulike aktører var direkte involvert, inkludert prosesslederne som skulle veilede hver sin læringsgruppe og blant hjelpe dem med å bli kjent og få til et godt samarbeid. Prosesslederne mente at dette var fornuftig i og med at prosjektet var i en etableringsfase der mye ennå ikke var avgjort. Etter hvert som Læringsløpet utviklet seg og fant en form, ble planleggingen og videreutviklingen av det foretatt av en mindre prosjektgruppe.

Deltakerne i prosjektgruppen har naturlig nok vært de personene som har vært tettest koblet opp mot Læringsløpet fra start til slutt. De har erfart at Læringsløpet har ført til effekter både hos deltakerne og hos dem selv.

Prosjektgruppen trekker spesielt frem det sosiale nettverket som deltakerne har fått, samt deltakernes evne til å se helheten i arbeidsprosessene i kjerneprosess veg, som viktige effekter av Læringsløpet.

*"Jeg er helt sikker på at de har lært at Statens vegvesen, i hvert fall deler av dem, har lært å forstå de andre fagene. Og at de har skaffet seg relasjoner som de ikke hadde. At det er en del av læringen (...). Og det er kanskje derfor de etterspør dette med samhandling, for det er der utfordringene ligger. Og at de skjønner at de er helt avhengige av hverandre. Om de ikke har lært alt så er det kanskje det som er det aller viktigste. At de ikke bare ser seg selv i den boksen. At de har fått det større bildet."*

Dette fokuset på helhet har, ifølge medlemmer av prosjektgruppa, ført til at enkelte av deltakerne i Læringsløpet nå antakeligvis har en bedre helhetsforståelse for kjerneprosess veg enn en del ledere, til tross for at de har vært i etaten kun kort tid.

Prosjektgruppa har selv vært gjennom en betydelig læringsprosess som et resultat av Læringsløpet, som igjen har effekt på hvordan de velger å utføre arbeidet sitt utover Læringsløpet per se. For det første mener prosjektgruppa at de nå er langt mer bevisste på hvor lang tid det tar å lykkes med skikkelig forankring i denne type prosjekter enn hva de var tidligere. Dette henger nært sammen med dynamikken i prosjektgruppa og hvordan ulike aktører bringer inn ulike perspektiver i

Læringsløpet, noe som både er en berikelse for prosjektet men også svært krevende. Forankringen har vært til dels krevende, ikke bare med tanke på å få involvert deltakere og ledere i etaten, men også medlemmer i prosjektgruppa.

*"Men den enorme læringsprosessen og det å holde sammen over så lang tid og hva det krever av ressurser hos oss har kanskje vært... og ta tenker jeg spesielt på... hva heter det for noe... involveringen da fra så mange, og så mange skal ha eierskap."*

Læringsløpet har på mange måter blitt til underveis der prosjektgruppen har forsøkt seg frem både med tanke på struktur, innhold og pedagogiske grep. I Læringsløpets tidligste fase var det ingen som helt visste hva det konkrete resultatet av Læringsløpet ville bli. For noen var det befriende å kunne teste ut ulike pedagogiske grep og form på prosjektet. For andre opplevdes det som forvirrende.

*"Det var spørsmål om hva det er vi skal, og ingen hadde noe svar. Og på et tidspunkt fikk vi spørsmål om vi [i prosjektledelsen] visste noe som vi ikke fortalte de andre. Og herregud, vi hadde jo ikke peiling vi heller, vi prøvde å finne ut av dette sammen. Hva skal innholdet være, men de hadde et inntrykk av at vi visste mer."*

*"Altså, den felles forståelsen i hodene våre, det er en utfordring. Og så er det en utfordring om det blir for mange."*

Flere i prosjektgruppa trekker frem at prosjektgruppas medlemmer, som i stor grad består av personer fra HR-avdelingen, har vært gjennom en læringsprosess som de tar med seg over i andre prosjekter. Det pekes da spesielt på viljen og muligheten til å reflektere over egen praksis for å skape en kollektiv læring innad i gruppen.

Sist, men ikke minst, trekker prosjektgruppa frem at de gjennom deltakelsen i Læringsløpet har en langt bedre kjennskap til Statens vegvesen enn hva de hadde da de startet. Dette gjelder også medlemmer som har arbeidet mange år i etaten. De trekker spesielt frem at HR-avdelingen har en bedre forståelse for kjerneaktiviteten i virksomheten og at dette gir føringer for de prioriteringer og valgt de gjør i andre deler av jobbhverdagen, slik som rekruttering og lederoppfølging.

*"Jeg tror jeg kanskje ser folk på en annen måte. For jeg har en bedre forståelse av hva vi egentlig driver på med på en annen måte. Så kanskje jeg bare stiller spørsmålet litt annerledes. Jeg undrer på en annen måte. Uten den kunnskapen kan jeg bare være et rekrutteringsbyrå som bare er hyggelig og kan tingene mine. Men kanskje man kan da det med samhandling som viser at man forstår at alene så er man liten i Statens vegvesen."*

*"Jeg tror at jeg utfordrer lederne mye mer på dette med grenser mellom seksjoner, mellom fagene fordi at jeg har mye større forståelse av den linja, da."*

## 5.5 Effekter på organisatorisk nivå

Som allerede beskrevet i vår korte gjennomgang av sammenhengen mellom individuell og organisatorisk læring i starten av forrige kapittel, forventer vi i mindre grad at eventuell individuell læring gir seg utslag i organisasjonslæring (Antonacopoulou, 2006). Vi vil i dette delkapitlet trekke frem eksempler som likevel tyder på at det har skjedd endringer i organisasjonen. Selv om det ikke er lett å spore en del av disse endringene tilbake til Læringsløpet, er vi ikke i tvil om at noen av disse endringene med all tydelighet skyldes nettopp dette utviklingsprosjektet.

### 5.5.1 Endring i offisiell rutine

Som oversikten over innholdet i samlingene viser i Tabell 5, var siste samling viet til systematisk erfaringsdeling og drøfting i plenum. Selv om evalueringsoppdraget vårt har fokusert på piloten, skal vi i denne seksjonen ta tak i en hendelse fra Forprosjektet sin avslutningssamling. På denne samlingen kom det frem at en av deltakerne hadde tatt i bruk metoden Avgjørende hendelser i sin egen arbeidshverdag. Vi har i ettertid også tatt kontakt med deltakeren for å intervju ham om hva og hvordan han tok i bruk denne metoden. For å sikre informantens anonymitet i historien under, kan vi ikke gjengi alle detaljene rundt denne ulykken og oppfølgingen etterpå.

Deltakeren kunne fortelle at det beklageligvis hadde skjedd en dødsulykke på det prosjektet han jobbet på. I ettertid gjennomførte Arbeidstilsynet tilsyn og undersøkelser som munnet ut i en rapport. Både deltakeren og andre i SvV vurderte at fokuset i rapporten var rettet for mye mot øyeblikket ulykken skjedde og for lite på hendelsene som ledet opp til ulykken. Dette resulterte i at deltakeren anvendte metoden Avgjørende hendelse i SvV sitt tilsvarende svar til Arbeidstilsynet, samt i politihør senere. SvV besluttet, blant annet basert på forslag fra deltakeren, om å gjøre enkelte endringer i en av prosessene i håndbok R-761.

På et senere tidspunkt ble også deltakeren invitert til å holde en presentasjon på en bransjeworkshop som handlet om sikkerhet, hvor også Arbeidstilsynet deltok. I følge deltakeren ble han tatt godt imot og fortalt at tematikken som ble avdekket gjennom denne ulykken, var viktig for det videre arbeidet i Arbeidstilsynet og skulle bli eget team på et ledermøte. Spørsmålet er selvsagt om deltakeren ville ha gjort det samme uavhengig av sin deltakelse på Læringsløpet.

*” Det tør jeg ikke å si, men jeg tror at den oppgaven gjorde at man umiddelbart fikk ryddet i forståelsen, og forståelsen i forhold til hva som var forelest og hvordan en skal se det. ... Jeg ser jo det at det var veldig nyttig, for jeg hadde jo ikke klart å få arbeidstilsynet og politiet til å forstå tankegangen min, det som egentlig lå i hodet mitt om hva som måtte være galt der. Jeg hadde nok brukt mange flere ord og mye mer tid på å forklare det.”*

Dette er det tydeligste eksemplet på at en enkeltdeltaker har tatt med seg læring fra Læringsløpet tilbake til egen arbeidshverdag og som vi kan dokumentere har ført til en organisasjonsendring. Gjennom andre av våre intervjuer kommer det også frem at deltaker kontinuerlig kommer med forslag til forbedringer, men det er vanskeligere for oss å dokumentere at disse kommer som en følge av deltakelse på Læringsløpet.

### 5.5.2 Intern utvikling i HR-avdelingen

Som det kommer frem i forrige delkapittel, oppfattes det at det har skjedd en viktig utvikling innenfor HR-avdelingen som kan oppsummeres i to punkter. For det første har avdelingen fått både

en dypere forståelse av helheten innenfor Kjerneprosess veg, men også dypere forståelse for de ulike fagene og seksjonene sine faglig oppgaver innenfor denne kjerneprosessen. For det andre har de gjennom å utvikle, planlegge og gjennomføre Læringsløpet blitt kjent med og fått erfaring med prosessbasert virksomhetsutvikling, slik som aksjonslæring, noe som er kunnskap som kan overføres til andre steder i etaten. Vi er kjent med at det har blitt jobbet systematisk med både erfaringsutveksling, refleksjon og forbedring av ulike tiltak. Summen av disse punktene er at HR-avdelingen har fått langt flere ansatte som er i stand til å yte lederstøtte og bidra til virksomhetsutvikling gjennom mer vegfaglig innsikt kombinert med prosessutvikling som metode. Vi kommer tilbake til noen av disse effekten noe senere.

### 5.5.3 Spredning av innholdselementer innen Region øst

I løpet av Læringsløpet har det blitt skrevet en rekke ulike rapporter. Her kan det være verdt å huske på at flere enn deltakerne har vært involvert. I følge en presentasjon i Vegdirektoratet av Pia Vangen, november 2016, har større deler av virksomheten vært involvert på Forprosjektet og Piloten av Læringsløpet har: *”...43 ledere, 15 prosjektkontakter, 6 faglig veiledere, 6 prosessledere og mange faglige bidragsyttere... ”* Det er på samlingene hvor deltakerne har presentert sine rapporter hvor denne deltakelsen har vært mest synlig. Til sammen for de to Læringsløpene har det blitt skrevet 22 prosjekthistorier, 22 analyser av selvvalgt tema og 20 oppgaver om samhandlingsutfordringer. I tillegg arrangerte deltakerne på forprosjektet 5 seminarer. I en artikkel på Vegveven av Merete Ulvund, publisert 9. Januar, kommer det frem at: *”Interessen for seminarene har vært meget stor. Alle har vært fullt og hatt godt oppmøte. Ett av seminarene måtte til og med utvide kapasiteten på grunn av stor pågang.”* På seminaret på Lillehammer møtte det for eksempel opp 55 personer.

Et eksempel på hvordan elementer i Læringsløpet har blitt tatt videre, finner vi i Vegavdeling Hedmark. I en artikkel på Vegveven av Tom Fjellheim, publisert 30 oktober 2015, fortelles det om et lærerikt allmøte. Samlingen varte over to dager og inneholdt blant annet en *”... gjennomgang av alle fasene i et vegprosjekt, fra unnfangelse til ferdigstillelse.”* Her var de to som hadde utviklet opplegget for Læringsløpet med for å veilede og utfordre deltaker gjennom bruk av et avsluttet prosjekt.

Et annet eksempel er en pågående prosess i Vegavdeling Akershus, hvor vi gjennom intervjuer og samtaler med ansatte på HR-avdelingen, forstår det slik at vegavdelingen har etterspurt prosessbistand til å forbedre egen praksis. Slik vi har forstått det er det snakk om at ansatte på HR-avdelingen bistår tverrfaglig sammensatte grupper med å formulere hva som er problemet, hvordan jobber en i dag, hvordan kan det jobbes videre for å løse problemet og hva kan en lære av de tiltakene en prøver. Dette arbeidet skjer i nær dialog med leder, men vi oppfatter det som at disse gruppene består av medarbeidere fra ulike seksjoner, men ikke ledere. Ut ifra denne beskrivelsen ser vi at dette ligger svært tett opp til prinsippene for aksjonslæring (Pedler et al., 2005) som er:

- Handlinger som grunnlag for læring
- Personlig utvikling som et resultat av refleksjon over handlinger
- Arbeid med problemer uten forutgitte svar
- Problemene er forankret i organisasjon og sikter mot organisasjonsutvikling
- Aksjonslærende jobber sammen i grupper hvor de utfordrer og støtter hverandre. Gruppene er gjerne på seks personer, som har hver sin prosessleder, som jobber med problemstillinger formulert av gruppen og ikke forhåndsgitt av andre

Det siste eksemplet vi ønsker å trekke frem her er prosjekthistoriene. Gjennom intervjuer og samtaler kommer det frem at flere av deltakerne har presentert en eller flere av sine prosjekthistorier for egen seksjon eller avdeling, som oppstart til en diskusjon om funnene. HR-avdelingen har også lagt en sammenstilling av funnene i de ulike rapportene, som har blitt behandlet og diskutert i Regiondirektørens ledergruppe. En slik spredning av funn hadde vært langt vanskeligere uten at disse rapportene forelå skriftlig. Regiondirektøren har selv uttalt på en av samling til piloten, hvor de presentere sine funn på selvvalgt tema, at han har satt i gang tiltak og utredninger basert på de funnene som kom frem fra forprosjektet.

Selv om det er vanskelig å fastslå med 100% sikkerhet at disse eksemplene viser en virksomhet som har endret seg på grunn Læringsløpet, er det en del som tyder på at dette likevel kan være tilfelle. Vi kan se fra funnene at deltakerne på Læringsløpet har blitt kjent med større deler av virksomheten, men vi har ikke kjennskap til hvorvidt diskusjonene i etterkant har ført til endringer eller ikke. Vi tror på Regiondirektøren når han sier at han har satt i gang konkrete tiltak, men vi er som sagt usikre på hvor mange tiltak som er satt i verk lenger ned i virksomheten.

Gjennom intervjuer og samtaler er det likevel flere som hevder at samtaler mellom lederne har endret seg det siste året. Flere hevder at en har gått betydelig skritt fra ”min til vår” holdning, hvor en har blitt flinkere til å se helheten. Vi kan ikke bekrefte eller avkrefte at det har skjedd en slik holdningsendring på grunn av Læringsløpet, men noe av den teorien vi har vist til understreker at delte mentale modeller er et av kjennetegnene på at en organisasjon faktisk har endret seg.

#### 5.5.4 Spredning av innholdselementer til andre innenfor etaten

Erfaringene med Læringsløpet har fått oppmerksomhet innenfor andre deler av etaten utenfor Region øst. Vi vil i dette delkapittelet beskrive to andre prosjekter innenfor etaten som på ulike måter har vært inspirert av erfaringene fra Læringsløpet. Det første er Region vest sitt on-boardingprogram: ”Lær i veg”. Det andre er etatsprosjektet, TK-utvikling, med fokus på partssammensatt utvikling i Trafikant- og kjøretøysavdelingen i Region øst.

**Region Vest – Lær i Veg.** I løpet av 2015 var det utstrakt kontakt mellom HR-avdelingen i Region øst og i Region vest, hvor Region vest fikk oversendt en omfattende mengde med dokumenter om Læringsløpet. Basert på disse dokumentene, og etter intern drøfting, ble det klart at Region vest ønsket å prøve ut sin variant av Læringsløpet kalt ”Lær i veg”. Det ble gjennomført en pilotgjennomføring med fire samlinger med første samling desember 2015 og avsluttende samling tidlig i april 2016. Vi kjenner igjen flere elementer fra Læringsløpet; Tverrfaglige læringsgrupper med tilgang på prosess- og faglige veiledere, arbeid med prosjekthistorier der deltakerne ble bedt om å identifisere avgjørende hendelser i faktiske prosjekter, og samlinger med fokus på kjerneprosess veg belyst av interne ressurspersoner. NTNU fikk en forespørsel om å bidra med et faglig foredrag samt evaluering av pilotgjennomføring. På grunn av kapasitetsproblemer, samt for å sikre noe mer avstand, ble SINTEF leid inn med hovedansvar for evalueringen. Evalueringen ble presentert tidlig juni 2016 og kom med en positiv vurdering av deltakernes læringseffekt og dermed også en positiv anbefaling om videreføring. Ved skrivende stund er Region vest godt i gang med fjerde runde av Lær i veg med over 40 deltakere med god etterspørsel fra virksomheten om å få ha med deltakere. Her er også HR-ansatte fra både Region sør og øst, i tillegg til Region vest, hentet inn for å bistå

som prosessledere for læringsgruppene. Det er ingen tvil om at det her er direkte forbindelser mellom Læringsløpet og Lær i veg.

**TK-utvikling.** I november tok Kommunal- og moderniseringsdepartementet (KMD) sammen med arbeidstakerorganisasjonene, et felles initiativ til prøveprosjekter i ulike virksomheter for å styrke partssamarbeidet. Som én av fem statlige virksomheter ble TK-avdelingen ved Region øst, på vegne av etaten, plukket ut sammen med Forsvaret, Kriminalomsorgen, Tollvesenet og UDI. Region øst kjørte anbudsprosess om innkjøp av forskningssamarbeid høsten 2015, hvor valget falt på NTNU. Etter en omfattende oppstartssamling januar 2016 ble den første av seks samlinger gjennomført februar 2016 og siste samling er planlagt i starten av november 2017.

Målet for prosjektet er å utvikle lederskap, medarbeiderskap og virksomhetsutvikling gjennom økt partssamarbeid, også på lavere nivå i virksomheten. Det er flere elementer i prosjektet; tverrfaglige grupper av medarbeidere har lett etter gode praksiser i virksomheten, utvalgte pilotledere har engasjert sine medarbeidere i utviklingen og gjennomføringen av lokale utviklingsprosjekter, det er gjennomført ledelsesutviklingssamlinger med alle ledere i TK sammen med tillitsvalgte, og mellom samlingene arbeider de respektive ledergruppene med hjemmelekser sammen med de lokale tillitsvalgte. Målet med disse aktivitetene er å iverksette og definere en felles forståelse av utfordringene, og på bakgrunn av dette iverksatt tiltak for å fremme lederskap og medarbeiderskap i de utvalgte enhetene. TK-utvikling følger de samme pedagogiske og vitenskapsteoretiske prinsippene som Læringsløpet, hvor man søker nærhet mellom læring og praksis, også kjent som aksjonslæring. Ettersom dette er et etatsprosjekt er det prosessledere både fra Region øst, vest og nord, i tillegg til Vegdirektoratet.

Det er for tidlig å konkludere med om prosjektet har oppnådd alle sine mål da en sluttrapport skal foreligge i starten av 2018. Men basert på midtveisevalueringen er resultatene så langt lovende for flere av elementene.

### 5.5.5 Spredning av innholdselementer til andre utenfor etaten

I tillegg til oppmerksomhet innenfor etaten har Læringsløpet også vekket interesse innenfor forskning ved flere norske universiteter og høyskoler. Ved Høgskolen i Lillehammer ble det levert en bacheloroppgave i organisasjon og ledelse (OLA2006), våren 2016. Problemstillingen for oppgaven var: "Hvordan bidrar introduksjonsprogrammet Læringsløpet til videreutvikling av deltakende nyansatte?" Basert på 12 intervjuer med ledere og deltakere konkluderes det med at ikke alle ledere har fulgt opp sine deltakere så tett som forutsatt i Læreplanen. Lederne forklarer dette blant annet med manglende innsikt i målsettingen for Læringsløpet. Oppgaven konkluderer også at deltakerne har fått økt helhetsforståelse, økt samhandling og erfaringsutveksling, gjennom arbeid i læringsgruppene og med prosjekthistoriene.

Som en del av samarbeidet mellom Svv Region øst og NTNU er det også avtalt ambisiøse mål om publisering av fire forskningsartikler basert på følgende temaer:

- Avgjørende hendelse – en metode for læring i og av prosjekter
- Kunnskapsutvikling i prosjekter/avleiring av læring
- Tverrfaglighet, flerfaglighet, transfaglighet og fag

- Læring som driver av endringsprosesser

På dette tidspunktet er forskningsartiklene på ulike stadier i publiseringsprosessen. Forskningsartikkelen om Avgjørende hendelser er sendt inn til journal for fagfellevurdering i oktober 2017. Artikkelen både beskriver hvordan metoden kan brukes, hvilke faglige bakgrunner som har ledet opp til utvikling av vår variant av metoden, samt en detaljert analyse av forutsetninger og designelementer som bidrar til læring for deltakerne. Artikkelen om kunnskapsutvikling er akseptert for presentasjon på den norske NEON-konferansen 2017 som i år arrangeres av Nord Universitet. Artikkelen anvender og viser relevansen av å ta i bruk begrepene potensiell og realisert absorberende kapasitet i offentlig virksomhet.

Forskningsartikkelen om tverrfaglighet ble presentert på den internasjonale konferansen/workshopen IWOT september 2017 basert på akseptert sammendrag. Tilbakemeldingene var positive, men det kreves mer arbeid med innhold og innretning før vi går videre med denne artikkelen. Den siste og fjerde artikkelen om læring som driver av endringsprosesser er stadig på idestadiet og vi håper et førsteutkast begynner å ta form i løpet av 2017. I tillegg til disse artiklene arbeides det parallelt også med andre artikler blant annet om Læringsløpet som et av flere design for organisasjonsutvikling og -læring, og om utviklingen av rollen til HR som både strategisk og praksisnær. Det kan også nevnes at NTNU har støttet opprettelsen av en egen PhD-stipendiatstilling knyttet til TK-utvikling, og denne forskningen vil trolig også ha relevans for erfaringene med og forståelsen av Læringsløpet.

## 5.6 Diskusjon av resultater og effekter

For å si noe om hva Læringsløpet har gitt av resultater og effekter er det viktig å klargjøre forskjellen mellom resultat- og effektmål. 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.

Måten målene er satt i dette prosjektet går litt over i hverandre når det gjelder resultat- og effektmål. Vi har likevel forsøkt å vurdere i hvilken grad Læringsløpet har nådd målene sine både med tanke på konkrete resultater og effektene av disse.

Følgende resultatmål var utviklet for Læringsløpet:

Innen utgangen av mai 2017:

1. Er det gjennomført et to-årig forprosjekt, og en pilot over 2,5 år for nyansatte medarbeidere i Statens vegvesen Region øst
2. Er det gjennomført to læringsløp for deltakernes ledere
3. Har NTNU gjennomført følgeforskning av piloten (faglig sparring, løpende evaluering og rapportering)

Disse aktivitetene er gjennomført delvis i henhold til planen. Som vi har nevnt tidligere har det vært noe mindre aktivitet for lederne i Læringsløpet, noe som antakeligvis har påvirket i hvor stor grad lederne har fulgt opp sine deltakere samt ledernes egen læring i Læringsløpet. Utover dette er det

gjennomført et to-årig forprosjekt samt en pilot for nyansatte, og NTNU har gjennomført følgeforskning av piloten i henhold til plan.

Innen utgangen av 2020:

- Jobber medarbeiderne med høy effektivitet og kvalitet i kjerneprosess veg
- Antall treff i kvalitetssystemet har økt sammenlignet med 31.12.2015
- Er omdømt som attraktiv arbeidsgiver blant topp 20 i Universumundersøkelsen
- Beholder Statens vegvesen, Region øst, kritisk kompetanse lenger

Dette er det for tidlig for oss å si noe om nå, og utenfor evalueringssopdraget slik vi ser det. Det var videre tre resultatmål som vi velger å anse mer som effektmål, sammen med fem opprinnelig effektmål. Vi har samlet disse åtte målene under:

Nyansatte:

- Arbeider med bred forståelse for helhet og sammenheng i arbeidsprosessene
- Er raskere faglig selvstendige og arbeider med god organisatorisk forståelse
- Er motiverte og læringsorienterte
- Respekterer og har lojalitet til felles leveranser
- Gjennomfører gode dialoger, har godt samarbeid og deler erfaringer på tvers i organisasjonen
- Håndterer større kompleksitet i sin oppgaveløsning
- Reflekterer over egen rolle og praksis
- Reflekterer over organisasjonens arbeidsmetoder
- Har utviklet et større sosialt nettverk på tvers av fag i organisasjonen

Et av effektmålene i Læringsløpet var at nyansatte skulle kunne arbeide med bred forståelse for helhet og sammenheng i arbeidsprosessene. Videre var det viktig at deltakerne etter å ha gjennomført Læringsløpet var raskere faglig selvstendige og arbeidet med god organisatorisk forståelse, samt at de var motiverte og læringsorienterte. Deltakernes egne vurderinger av egen forståelse tyder på at de har en langt større forståelse for helheten og sammenhengen i arbeidsprosessene nå enn før de startet.

Dette er viktig, for gullet i Læringsløpet er nemlig den helhetlige læringen; den læringen som ikke nødvendigvis handler om fagspesifikke spørsmål, men om det å se sin egen rolle i en større sammenheng. Deltakerne mener blant annet at Læringsløpet i stor, eller svært stor, grad har gitt dem bedre samhandling og spesielt at Læringsløpet har gitt dem kunnskap om rollene i kjerneprosess veg. Dette betyr ikke at det ikke er behov for individuell læring på de ulike fagområdene. Den samlingen under Læringsløpet der deltakerne fikk møte ledere og erfarne ansatte innenfor sitt fagområde, fikk veldig god tilbakemelding, noe som tyder på at det er et behov blant nyansatte for å møte andre innenfor sitt fag. I Læringsløpet har den faglige utviklingen vært knyttet til å forstå sin rolle og sine leveranser som en del av en helhetlig leveranse.

Videre er det flere som trekker frem Læringsløpets betydning for nettverksbygging innad i læringsgruppene, men også mellom de ulike fagområdene. Deltakerne mener at Læringsløpet har bidratt til at de nå kjenner, og er trygg på, fagpersoner i andre deler at Kjerneprosess veg, og at det



er lettere å ta kontakt om det skulle være behov for det. Lederne som har hatt deltakere med i Læringsløpet samt prosjektgruppa, forsterker dette inntrykket og gir uttrykk for at deltakerne ser ut til å ha utviklet et større nettverk i organisasjonen.

Videre er det flere som trekker frem Læringsløpets betydning for nettverksbygging mellom de ulike fagområdene. Deltakerne mener at Læringsløpet har bidratt til at de nå kjenner, og er trygg på, fagpersoner i andre deler av Kjerneprosessen, og at det er lettere å ta kontakt om det skulle være behov for det. Lederne som har hatt deltakere med i Læringsløpet samt prosjektgruppa, forsterker dette inntrykket og gir uttrykk for at deltakerne ser ut til å ha utviklet et større nettverk i organisasjonen.

Kombinasjonen med aksjonslæring, der deltakere og ledere lærer gjennom praksisnære arbeidsformer, og fokus på den helhetlige organisasjonen og samhandling, kan sies å være suksessen i Læringsløpet. I en eventuell videreføring av Læringsløpet kan det være en god ide å la grunnpilarene i løpet være den helhetlige organisasjonsforståelsen samt læring gjennom praksis. Utfordringen så langt i utformingen av Læringsløpet har vært at Læringsløpet er forventet å imøtekomme mange ulike behov. Resultat- og effektmålene i Læringsløpet spenner fra å unngå at nyansatte slutter etter kort tid i etaten, via faglig selvstendighet til helhetlig forståelse for kjerneprosessen. Å utforme et prosjekt som møter alle disse behovene er utfordrende. Læringsløpet er etter vår mening velbeslått med en trygg basis i aksjonslæringstradisjonen. Utfordringen er likevel at Læringsløpet fort kan bli noe ufokusert og overfladisk om alle behov skal passe inn i samme prosjektet. Tilbakemeldingene fra både deltakere, ledere og prosjektgruppa med prosesslederne tyder på at det er fokuset på helheten i organisasjonen og det å bli kjent med organisasjonen som noe mer enn uavhengige «siloeer» som har vært mest vellykket, og det er antakeligvis også her Læringsløpet har mest å bidra med som virksomhetsutviklingsprosjekt. Et mer fokusert løp vil også kunne hjelpe Statens vegvesen med å komprimere Læringsløpet på en hensiktsmessig måte. Vi er klar over at dette muligens er lettere å lykkes med når man har gjennomført en pilot, og i større grad klarer å kommunisere hva Læringsløpet skal ivareta og hva det ikke kan ivareta. I utformingen av et prosjekt slik som Læringsløpet er dette vanskelig.

Oppsummert viser funnene i hele dette kapitlet at deltakerne i Læringsløpet har hatt betydelig positiv utvikling når det gjelder innsikt og oversikt i organisasjonen og at Læringsløpet spesielt har bidratt til at de har økt sin kunnskap om rollene i kjerneprosessen og sine samhandlingsferdigheter. Dette forsterkes både av hva deltakerne selv sier, men også av deres ledere. Noen av lederne sier også at Læringsløpet har bidratt til at man er blitt flinkere til å ta opp ting og at forutsetningene for å endre på tidligere praksis er lettere å oppnå. De hevder videre at organisasjonen er blitt mer åpen og det er lettere å utfordre arbeidspraksis og rutiner. Dette er noe som også støttes gjennom vår gjennomgang av effekter på organisatorisk nivå, hvor det kommer frem at det har skjedd endringer i konkrete rutiner og praksiser. Siste samling i Læringsløpet hadde blant annet et betydelig fokus på å reflektere over hva deltakerne hadde vært igjennom og lært. Gjennom dette og utforskningsoppgavene har mange av deltakerne reflektert over arbeidsmetodene til Vegvesenet, og kanskje spesielt med tanke på kommunikasjon og samhandling. Intervjuene med deltakerne viser at mange mener de har blitt flinkere til å reflektere, samarbeide og dele erfaringer, også tverrfaglig, men det er få deltakere som ser at de har endret egen måte å jobbe på. Sammen med manglende opplevelse av større faglig selvstendighet, tolker vi dette som at mange av deltakerne ikke helt får til å overføre det de har lært på Læringsløpet tilbake til egen arbeidshverdag. I tråd med prinsippene for aksjonslæring, har vi grunn til å tro at en tettere

involvering av eget arbeidssted sammen med nærmeste ledere må til for å lykkes bedre med akkurat dette.

I tabellen under illustrerer vi på den ene siden hvem som er involvert, enten individ eller seksjon, og på den andre siden ser vi på utvikling av type kunnskap, i denne sammenhengen enten generell kunnskap om kjerneprosess veg eller mer stillingsspesifikk kunnskap. Vi vil bruke utforskningsoppgavene for å illustrere hvordan disse har bidratt til ulike kunnskap for ulike målgrupper. Som diskusjon over viser har Læringsløpet lyktes svært godt med å gi deltakerne helhetsforståelse og kunnskap om egen virksomhet. Vi velger å kalle dette for generelle kunnskap og illustrer det med den første prosjekthistorien med anvendelse av Avgjørende hendelser. Når Læringsgruppene arbeidet videre med fordypningstema ble dette for noen en spissing nærmere egen stilling og utvikling av fagspesifikk kunnskap, mens for andre ble det fjernet fra egen stilling og utvikling av mer generell kunnskap. I den grad egen seksjon eller avdeling fikk nytte av dette var enten ved hjelp av at ledere deltok på presentasjon og diskusjon rundt funn fra de ulike rapportene, ved at en eller flere deltakere fikk anledning til å presentere for egen seksjon/avdeling, eller ved diskusjon av de skriftlige rapportene slik som Regionvegsjefens ledergruppe har gjort. En annen mulighet er å gjøre som Vegavdeling Hedmark, som brukte opplegget om Kjerneprosess veg fra Læringsløpet for å utvikle den generelle forståelsen for helheten i en egen samling. I kommunikasjons- og samhandlingsoppgaven var det meningen at deltakeren sammen med nærmeste ledere skulle finne frem til en aktuell problemstilling med utgangspunkt i egen seksjon og arbeidshverdag. Dette må forstås som en stillingsnær oppgave som ledet ut i utvikling av mer fagspesifikk kunnskap, men her var det ikke alltid slik at oppgaven ble så godt forankret som ønskelig. Vår forståelse av den pågående prosessen i Vegavdeling Akershus er at dette er en prosess som er veldig i tråd med prinsippene for aksjonslæring, og hvor linjelederne er sterkt involvert. Ettersom denne prosessen tar utgangspunkt i arbeidshverdagen oppfatter vi at den bidrar til å utvikle mer fagspesifikk kunnskap, som lettere kan overføres til de daglige arbeidsoppgaver.

**Tabell 6 Oversikt over type kunnskap for ulike målgrupper**

|                                | <b>Individ/Deltaker</b> | <b>Seksjon/avdeling</b>                       |
|--------------------------------|-------------------------|---|
| <b>Generell kunnskap</b>       | Prosjekthistorier       | (Deling av rapport)<br>Vegavdeling Hedmark    |
| <b>Rollespesifikk kunnskap</b> | (Fordypningsoppgave)    | (Samhandlingsoppgave)<br>Vegavdeling Akershus |

## 6. Konklusjon og innspill til videreføring

**NTNU/SINTEFs hovedkonklusjon er at piloten i Læringsløpet ved Statens vegvesen Region øst har vært en ambisiøs og i stor grad vellykket kompetansesatsing for nyansatte med teknisk kompetanse i regionen.** Det er lagt ned en betydelig innsats og ressursbruk for å utvikle og gjennomføre Læringsløpet både fra prosjektgruppens side, fra deltakere, prosessledere, ledere og øvrige i organisasjonen. Dette viser at Statens vegvesen ønsker å satse på sine nyansatte og fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Resultatene viser at deltakerne har fått økt innsikt i Statens vegvesen som organisasjon og at de har større oversikt og kunnskap om helheten og de ulike rollene i kjerneprosess veg. På organisasjonsnivå ser vi at det er konkrete rutiner og prosesser som har blitt endret som en direkte følge av Læringsløpet, og at det er sannsynlig at virksomheten har endret sin mentale forståelse i retning av mer "vårt" enn "mitt". Vi ser også at Læringsløpet har en ikke ubetydelig spredningseffekt både innenfor og utenfor etaten.

Vår vurdering er at designet som er lagt til grunn i Læringsløpet har vært i tråd med prinsippene i aksjonslæring. Resultatene og funnene våre viser at denne arbeidsformen har gitt effekter i form av læring og utvikling for deltakerne og til dels også bidratt til læringsprosesser på det organisatoriske nivået. Samtidig er vår vurdering at en slik tilnærming til læring er krevende og at det kreves trening og modning for å skape resultater. Effektene er således avhengig av hvor moden organisasjonen er for en slik arbeidsform. Vi mener at Læringsløpet har bidratt til at ansatte, ledere og HR i Statens vegvesen Region øst har beveget seg i retning av å kunne beherske og dra nytte av en slik form for læring og utvikling i større grad. På den måten er bidraget fra Læringsløpet stort og vil kunne vise seg i flere viktige læringsprosesser i fremtida.

Vår anbefaling er at Læringsløpet videreføres som utviklingsløp for nyansatte i Statens vegvesen, men at det tilpasses og gjøres ytterligere forbedringer basert på funnene i denne evalueringen. Nedenfor gir vi noen innspill til endringer og tilpasninger som kan bidra til å forbedre Læringsløpet for fremtiden.

### **Innspill til videreføring #1 Varighet og tidsbruk**

Vi anbefaler at Læringsløpet komprimeres og kortes ned til ca. ett års varighet. Antall samlinger og omfanget av arbeidsoppgaver og ressursbruk bør nedjusteres noe, men samtidig bør storparten av det faglige innholdet videreføres. Det kan vurderes om samhandling som faglig tema bør kortes ned noe. Vi anbefaler videre at det legges opp til todagers-samlinger slik at deltakerne får en mer konsentrert læringsperiode rundt de faglige temaene og at arbeidet i læringsgruppene knyttes opp mot samlingene i større grad. Hvis det blir vanskelig med todagers-samlinger blir det desto viktigere å ha intensive perioder med flere samlinger innenfor en begrenset periode, slik at deltakerne er koblet på Læringsløpet over lengre tid. Dette vil også kunne bety lengre pauser mellom ulike bolker i Læringsløpet.

### **Innspill til videreføring #2 Målgruppe og differensiering**

Vi anbefaler at Læringsløpet i hovedsak retter seg mot nyansatte med roller og arbeidsoppgaver knyttet til kjerneprosess veg slik at innholdet i større grad oppleves som relevant og nyttig for alle deltakerne. Videre kan det være hensiktsmessig at deler av Læringsløpet differensieres mellom nyansatte med og uten erfaring. Med dette mener vi at Læringsløpet kan ha en modulbasert oppbygging der noen moduler er lik for alle nyansatte, mens andre moduler er tilpasset nyansatte

med mindre erfaring. På den måten får nyansatte som har lang arbeidserfaring et enda mer komprimert Læringsløp enn nyansatte med mindre erfaring, noe som kan bidra til at engasjementet og motivasjonen for denne deltakergruppen opprettholdes i større grad.

Det er også en mulighet for å differensiere mellom deltakere basert på hvor tett opp de jobber til kjernen i Kjerneprosess veg. Noen deltakere har meldt tilbake at de ikke følte at de ikke fikk så godt utbytte av deler av Læringsløpet fordi de oppfattet at deres arbeidsoppgaver lå for langt unna denne kjerneprosessen. På den andre siden bidrar deres tilstedeværelse til oppmerksomhet rundt fag og stillinger som bidrar til å forstå helheten.

Vi ønsker å belyse dette innspillet med et tenkt eksempel. En modulbasert tilnærming kan for eksempel bety at en samler 3 og 3 og 3 samlinger i ulike overordnede temaer. De tre samlingene innenfor et tema vil da kunne holdes relativt tett på hverandre i tid, jamfør #1. Det kan videre tenkes at en eller flere tema har spesielt fokus, enten for uerfarne nyansatte eller andre grupper, slik at andre deltakere ikke nødvendigvis må delta på dette temaet, men delta på lik linje ved neste tema og rekke av samlinger.

### **Innspill til videreføring #3 Forankring, involvering og eierskap**

Vi anbefaler at Læringsløpet fortsatt er forankret i stab/HR, men foreslår en splitting i aktiviteter slik at linjeledelsen i større grad får ansvar for å kjøre prosesser tilknyttet Læringsløpet i egen avdeling/seksjon jamfør tabell 6. Vår vurdering er at aksjonslæring som metodisk tilnærming i Læringsløpet har vært svært nyttig for læringsprosesser av mer generell og helhetlig kunnskap om Statens vegvesen og kjerneprosess veg. For å dreie læringsprosessene enda mer mot det fagspesifikke mener vi at det kan være nyttig at det legges opp til parallelle aktiviteter i seksjonene/avdelingene hvor nivå 3 lederne har ansvar for å lede disse prosessene sammen med sin(e) deltaker (e) og med støttet av prosessleder. En slik splitting av aktiviteter og forankring kan bidra til at linjeledelsen involveres tettere og dermed får økt eierskap og engasjement for Læringsløpet. Det vil også være mulig å gjennomføre slike prosesser uavhengig av Læringsløpet slik som Vegavdeling Hedmark og Akershus har gjort.

### **Avsluttende kommentar**

Avslutningsvis vil vi berømme Statens Vegvesen, Region øst med utviklingen og gjennomføringen av Læringsløpet. Vi opplever dette som en stor satsing på å utvikle kunnskapen i virksomheten gjennom deling av erfaringer på tvers av fag og dagens organisasjonsstruktur. Vi har merket oss den betydelige innsatsen som er lagt ned både av HR-avdelingen, men også mange fagressurser som har stilt seg disponibel enten for å snakke om et gjennomført prosjekt eller dele sine erfaringer. Det er ingen tvil om at deltakerne, ofte sammen med sin læringsgruppe, har tilegnet seg kunnskap om egen virksomheten det ellers ville ha tatt lang tid å opparbeide seg uten Læringsløpet. Selv om det ikke har gått så lang tid ennå, ser vi at det er effekter av Læringsløpet på organisatorisk nivå, både innenfor og utenfor etaten. Noe som er en stor honnør til både de som har turt å vedta denne satsingen og de som har fulgt opp vedtaket gjennom utvikling, planlegging og gjennomføring. Vi vil også rette en stor takk til alle de vi har fått bli kjent med gjennom dette prosjektet, spesielt til gruppen, men også en ekstra takk til alle medarbeidere og ledere som har stilt opp for oss i vårt arbeid med denne evalueringen.

## 7. Referanser

- Antonacopoulou, E. P. (2006). The Relationship Between Individual and Organizational Learning: New Evidence from Managerial Learning Practices, *Management Learning* 37(4): 455—73.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organisational Learning: A Theory in Action Perspective*. New York: Addison-Wesley.
- 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.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Filstad, C. (2010). *Organisasjonslæring. Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finne, H., Levin, M. & Nilssen, T. (1995). Trailing research A Model for Useful Evaluation, *Evaluation*, 1(1): 11-32.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change*, Second Edition, London: Sage.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Revans, R. W. 1982. *The Origins & Growth of Action Learning*. Bromley: Charwell Bratt.
- Pedler, M., Burgoyne, J. G. & Brook, C. (2005). What Has Action Learning Learned to Become?, *Action Learning: Research & Practice*, 2(1): 49–68.
- Scriven, M (1991) *Evaluation Thesaurus*, Fourth Edition, London: Sage.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business, Random House.
- Tiller, T. (1999). *Aksjonslæring. Forskende partnerskap i skolen*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective Minds in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 357–81.
- Örtenblad, A. (2011), *Making sense of the learning organization: What is it and who needs it*, Yayasan Ilmuwan, Kuala Lumpur.



## Vedlegg A: Intervjuguide sluttevaluering Læringsløpet – deltakere

1. Kort om hvor dere holder til og hvor lenge dere har jobbet i SVV?
2. Hvilke forventninger hadde dere til Læringsløpet før dere startet?
3. Hvordan har dere opplevd det å ha deltatt på Læringsløpet?
  - a. Samlingene: relevans, tema, arbeidsform, utbytte, læring, organisering. Hvilke tema ga mest læringsutbytte?
  - b. De ulike utforskningsoppgavene (Prosjekthistorie 1; avgjørende hendelser, fordypningstema, prosjekthistorie 2: kommunikasjon og samhandling, konflikthåndtering)
  - c. Hvordan har arbeidet i læringsgruppene fungert? Gruppedynamikk, arbeidsform osv.
  - d. Mulighet for å danne nettverk på tvers av læringsgruppene?
4. Hvordan har dere opplevd denne metodiske tilnærmingen til læring med blandede læringsformer (utforskning, presentasjoner, faglige drøftinger, kollektive læringsprosesser med gruppearbeid i læringsgrupper osv).
  - a. Hvilke læringsform har gitt dere mest læringsutbytte?
  - b. Hvordan synes du denne arbeidsformen er med tanke å bli kjent med SVV?
5. Hva tenker dere er den viktigste læringen og utviklingen som har skjedd gjennom deres deltagelse i læringsløpet?
  - a. Er det noe dere har lært eller opplevd som spesielt nyttig?
  - b. Hvilke kompetanseområder har dere utviklet dere mest på (ref utviklingsplan)? (Probe: Nettverk, forståelse for helhet, faglig selvstendighet, motivasjon for å påta seg ansvar, innsikt i ulike roller og funksjoner)
  - c. Har læringsløpet påvirket motivasjonen deres?
6. I hvilken grad har dere tatt i bruk læring fra læringsløpet tilbake i arbeidshverdagen deres?
7. Hvilken rolle har deres ledere tatt i Læringsløpet? Har dere blitt fulgt opp slik dere har ønsket? Har dere fått tilstrekkelig støtte?
  - a. Hvordan har dere brukt prosesslederne?
  - b. Hvordan har dere brukt de faglige veilederne og andre faglige ressurser underveis?
8. Hvilke deler av læringsløpet har vært viktigst for deg og gitt deg mest læringsutbytte? (Probe: samlingene, læringsgruppene, utforskningsoppgavene, prosessveilederne, ledere, faglige veiledere, andre?)
9. Hvordan kan SVV som organisasjon ha nytte av lærdommen deltagerne og andre får gjennom læringsløpet?
10. Ble deltagelsen i læringsløpet slik dere forventet, hadde dere håper at dere kunne ha lært mer om noe? Har det kommet noe ut av læringsløpet som har overrasket deg, en effekt eller resultat som du ikke forventet?
11. Hvordan vil dere vurdere deres eget bidrag inn i Læringsløpet?
12. Hvis dere skulle ha gitt noen klare råd til en eventuelt videreføring Læringsløpet – hva ville det ha vært? Synes du en slik måte å jobbe på er noe som bør videreføres? Hva bør så gjøres annerledes?

## Vedlegg B: Intervjuguide sluttevaluering Læringsløpet - ledere

1. Hvor i SVV holder du til? Si litt om din lederstilling? Hvor mange er du ledere for i dag? Har du deltagere på både forprosjektet og piloten?
2. Deltagelse i læringsløpet:
  - a. Har du selv deltatt på noen samlinger i Læringsløpet, hvordan opplevde du disse?
  - b. På hvilken måte har du fulgt opp de medarbeidere som har deltatt? Har du bidratt til å ta opp momenter fra Læringsløpet med din deltager
  - c. Tids og ressursbruk for dine medarbeidere som har deltatt?
  - d. Hva synes du er den største endringen som har skjedd hos din (e) deltager i perioden de har vært med i læringsløpet?
3. Samlet sett, hva er ditt generelle inntrykk av Læringsløpet nå som forprosjektet er ferdig? Ble det slik du forventet?
4. Hva er den største forskjellen mellom læringsløpet og andre typer introduksjonskurs dere har kjørt for nyansatte i Statens vegvesen tidligere?
5. Hva tenker du er den viktigste læringen og utvikling som har skjedd i læringsløpet? For deltagerne, for dere ledere, for SVV som organisasjon? Hvor har den største effekten vært?
6. Har det kommet noe ut av læringsløpet som har overrasket deg? En effekt eller resultat som du ikke forventet, eller mangel på effekt som du hadde forventet?
7. Hvordan kan dere som organisasjon ha nytte av den lærdommen deltakerne og dere andre som har deltatt har fått gjennom Læringsløpet?
8. Synes du en slik måte å jobbe på er noe som bør videreføres? hvorfor/hvorfor ikke?
9. Hvilke utfordringer i SVV mener du Læringsløpet bidrar til å gjøre noe med? Evt ikke klarer å gjøre noe med?Hva er de største utfordringene i dag som dere mener at Læringsløpet vil kunne ta tak i?/Hvilke forventninger har dere til programmet?
10. Ser dere utfordringer i dag som Læringsløpet ikke vil kunne løse eller ta tak i?



## Vedlegg C: Intervjuguide sluttevaluering Læringsløpet - prosessledere

1. Hva er læringsløpet? Forklar.
2. Ble læringsløpet slik dere forventet?
3. Hvordan har dere opplevd Læringsløpet?
  - a. Samlingene: relevans, utbytte, læring, organisering:
  - b. De ulike metodikkene (slik som kritiske hendelser og samhandling., osv)
  - c. Læringsgruppene.
4. Hva tenker dere er den viktigste læringen og utviklingen som har skjedd i læringsløpet? For dere selv og for SVV som organisasjon. Hvordan kan SVV som organisasjon ha nytte av lærdommen deltagerne og andre får gjennom læringsløpet?

Er det noe dere har lært eller opplevd som spesielt nyttig?

5. I hvilken grad har dere tatt i bruk læring fra læringsløpet tilbake i arbeidshverdagen deres?
6. Har det kommet noe ut av læringsløpet som har overrasket deg, en effekt eller resultat som du ikke forventet?
7. Hvordan har dere fulgt opp deltakere og lederne i læringsløpet?
8. Hvordan vil dere vurdere deres eget bidrag inn i Læringsløpet?
9. Hvordan har samarbeidet dere imellom vært og opp mot prosjektledelse?
10. Hvis dere skulle ha gitt noen klare råd til en eventuell videreføring Læringsløpet – hva ville det ha vært? Synes du en slik måte å jobbe på er noe som bør videreføres? Hva bør så gjøres annerledes?

## Vedlegg D: Spørreskjema til deltagere og kontrollgruppe

**Del A – Vurdering av egen kompetanse og ulike sider ved organisasjonen (spørsmål spurt til både deltagere og kontrollgruppe ved begge målinger)**

### 1. Ta stilling til følgende påstander om din kompetanse og ulike sider ved arbeidsplassen din:

Skala: 1 (helt uenig), 2 (delvis uenig), 3 (både/og), 4 (delvis enig) og 5 (helt enig)

1. Kvaliteten på sluttleveransen er viktigere enn kvaliteten på min del-leveranse
2. Jeg ser mitt arbeid som nyttig og verdifullt og som en viktig del av en felles leveranse
3. Jeg er opptatt av å ta tak i feil (egne og andres) når jeg oppdager dem
4. Jeg ser meg ofte nødt til å påpeke faglige svakheter i felles leveranser også etter at beslutninger er tatt
5. Jeg arbeider alene, isolert, og med liten mulighet for direkte kontakt med andre
6. Jeg opplever at det er vanskelig å utveksle erfaring og koordinere seg med mine arbeidskollegaer
7. Jeg diskuterer gjerne feil og misforståelser for å lære av dem
8. Jeg synes jeg har god innsikt i hele virksomhetens arbeidsprosess
9. Jeg har oversikt over hvem som er mine interne og eksterne samarbeidspartnere for den jobben jeg gjør
10. Jeg ser de andres fagkompetanse som nyttig og verdifullt og som en viktig del av en felles leveranse
11. Jeg er godt kjent med hvordan mitt arbeid inngår i arbeidet til personer som jobber i andre avdelinger eller grupper
12. Jeg vet hvem jeg til enhver tid skal henvende meg til for å få jobben min gjort
13. Jeg opplever at jeg har den kunnskapen jeg trenger for å få utført mitt arbeide
14. Jeg er opptatt av å lete etter forbedringer i måten å arbeide på
15. Jeg oppsøker andre, mer erfarne, kollegaer for å lære av dem
16. Jeg er generelt interessert i utviklingen av Statens vegvesen i min region
17. Jeg ønsker å bruke min kunnskap og kompetanse for stadig å forbedre måten vi jobber på
18. Hos oss støttes generelt henvendelser om å få lære nye ting
19. Hos oss diskuterer vi feil og misforståelser for å lære av dem
20. Vi er gode til å overføre erfaring og læring fra ett prosjekt til det neste
21. Jeg opplever at forslag til forbedringer verdsettes og belønnes
22. Jeg opplever anseelse, mellommenneskelig støtte og respekt i min jobb
23. Jeg har god mulighet til å lære nye ting i jobben
24. Min nærmeste leder oppfordrer oss til å lete etter forbedringer i måten å arbeide på
25. Ledelsen verdsetter og belønner forslag til forbedringer fra de ansatte
26. Hos oss arbeider vi med kontinuerlig forbedring

### 2. Vurdering av kompetanse.

Plasser deg selv innenfor de ulike kompetanseområdene der skalaen går fra 1 til 6, hvor 1 er "dette kan jeg ingenting om" til 6 "dette er et område jeg har svært god kompetanse innenfor":

1. Forståelsen for samfunnsoppdraget
2. Kunnskap om økonomistyring
3. Kunnskap om juridiske prosesser

4. Kontraktsforståelse
5. Kommunikasjonsferdigheter
6. Ferdigheter i samhandling
7. Kunnskap om kvalitetssystemet
8. Min rolle og mitt ansvar
9. Kunnskap om rollene i kjerneprosess veg

## **Del B – Vurdering av Læringsløpet (spørsmål kun til deltagere ved andre måling, t1)**

Her følger noen spørsmål hvor vi ber deg om å vurdere ulike deler av Læringsløpet.

### **3. Vurder i hvilken grad deltagelse i læringsløpet har bidratt til å øke din kompetanse innenfor disse områdene:**

Skala: 1 (ikke i det hele tatt), 2 (i liten grad), 3 (i noen grad), 4 (i stor grad), 5 (i svært stort grad)

1. Forståelsen for samfunnsoppdraget
2. Kunnskap om økonomistyring
3. Kunnskap om juridiske prosesser
4. Kontraktsforståelse
5. Kommunikasjonsferdigheter
6. Ferdigheter i samhandling
7. Kunnskap om kvalitetssystemet
8. Min rolle og mitt ansvar
9. Kunnskap om rollene i kjerneprosess veg

## **4. Vurdering av metodiske tilnærminger i Læringsløpet**

### **4.1: Vurdering av samlingene**

**4.1 a** Vurder i hvilken grad de ulike delene av samlingene i har gitt deg læringsutbytte

Skala: 1 (ikke i det hele tatt), 2 (i liten grad), 3 (i noen grad), 4 (i stor grad), 5 (i svært stort grad)

1. Det faglige innholdet
2. Arbeidsformen (utforskning, presentasjoner, jobbing i læringsgrupper, drøfting med ledere og fagpersoner osv)
3. Interne foredragsholdere
4. Eksterne foredragsholdere
5. Samarbeidet med andre deltagere

**4.1 b:** Hvor fornøyd er du med samlingene totalt sett? Gi en vurdering på en skala fra 1 til 10 der 1 er svært misfornøyd og 10 er svært fornøyd.

**4.1 c:** Åpent spørsmål: Hvilken samling var mest lærerik for deg og hvorfor?

**4.1 d:** Åpent spørsmål: Hvilken samling var minst lærerik for deg og hvorfor?

#### 4.2: Vurdering av arbeidsoppgaver i læringsløpet

**4.2 a:** Vurder hvor lærerikt arbeidet med de ulike utforskningsoppgavene har vært på en skala fra 1 til 5, der 1 er "ikke lærerikt i det hele tatt" og 5 er "svært lærerikt"

1. Prosjekthistorie 1: Avgjørende hendelser
2. Fordypningstema
3. Prosjekthistorie 2: Kommunikasjon- og samhandling
4. Konflikt håndtering

**4.2 b:** I hvor stor grad har du brukt eller tror at du kommer til å bruke kunnskapen du har tilegnet deg gjennom arbeidet med de ulike oppgavene i ditt daglige arbeid?:

Skala: 1 (ikke i det hele tatt), 2 (i liten grad), 3 (i noen grad), 4 (i stor grad), 5 (i svært stort grad)

1. Prosjekthistorie 1: Avgjørende hendelser
2. Fordypningstema
3. Prosjekthistorie 2: Kommunikasjon- og samhandling
4. Konflikt håndtering

**4.2 c:** Åpent spørsmål: Har du andre synspunkter på disse arbeidsformene og utforskningsoppgavene?:

#### 4.3: Vurdering av læringsgruppene

**4.3 a:** Vurder hvor fornøyd du er med følgende når det gjelder læringsgruppene

Skala: 1 (Misfornøyd), 2 (Lite fornøyd), 3 (verken/eller), 4 (fornøyd), 5 (svært fornøyd)

1. Gruppedynamikk (hvordan gruppen fungerte)
2. Møtefrekvens
3. Sosialt/personlig utbytte
4. Faglig utbytte
5. Mulighet for å danne nettverk

**4.3 b:** Nettverk på tvers av læringsgruppene.

Ta stilling til følgende påstander og vurder hvor uenig/enig du er

Skala: 1 (helt uenig), 2 (delvis uenig), 3 (både/og), 4 (delvis enig) og 5 (helt enig)

1. Det var tilstrekkelig tid til å bli kjent med andre deltagere enn de som var på læringsgruppen min
2. På samlingene burde læringsgruppene vært blandet i større grad for å få mulighet til å danne nettverk på tvers av gruppene

**4.3 c:** Hvor fornøyd er du med læringsgruppen totalt sett? Gi en vurdering på en skala fra 1 til 10 der 1 er svært misfornøyd og 10 er svært fornøyd.

## 5. Vurdering av effekter av læringsløpet

### 5.1 Her følger noen spørsmål der vi ber deg vurdere hvilke effekter læringsløpet har hatt for deg

Skala: 1 (helt uenig), 2 (delvis uenig), 3 (både/og), 4 (delvis enig) og 5 (helt enig)

1. Deltagelse i Læringsløpet har gitt meg større forståelse for Statens vegvesen sitt samfunnsoppdrag
2. Deltagelse i Læringsløpet har gitt meg bedre innsikt i Statens vegvesen som organisasjon
3. Deltagelse i Læringsløpet har gitt meg bedre forståelse for helhet og sammenheng i arbeidsprosessene
4. Deltagelse i Læringsløpet har gitt meg bedre innsikt i de ulike rollene og funksjonene i organisasjonen
5. Deltagelse i Læringsløpet har gitt meg tilgang til viktige nettverk
6. Deltagelse i Læringsløpet har gjort meg mer faglig selvstendig
7. Deltagelse i Læringsløpet har gitt meg større motivasjon for å påta meg større ansvar
8. Mine forventninger til Læringsløpet har blitt innfridd

### 5.2 Hvilke deler av Læringsløpet har vært viktigst for deg?

Vurder i hvor stor grad de ulike elementene av Læringsløpet har vært viktig for din egen utvikling i og læring om Statens vegvesen.

Skala: 1 (Ikke viktig), 2 (Lite viktig), 3 (verken/eller), 4 (Viktig), 5 (Svært viktig)

1. Samlingene
2. Læringsgruppene
3. Utforskningsoppgavene
4. Prosessveilederne
5. Nærmeste leder
6. Andre ledere
7. Faglige veiledere
8. Andre deltagere på læringsløpet
9. Andre

### 5.3 Vurderinga av Læringsløpet totalt sett

**5.3 a:** Hvor fornøyd er du med Læringsløpet totalt sett? Gi en vurdering på en skala fra 1 til 10 der 1 er svært misfornøyd og 10 er svært fornøyd.

**5.3 b:** Åpent spørsmål: Har du noen synspunkter om tidsbruk og varighet av læringsløpet?

**5.3 c:** Åpent spørsmål: Hvilke anbefalinger vil du gi til en videreføring av Læringsløpet; hva bør videreføres og hva bør ikke tas med videre?



Teknologi for et bedre samfunn  
[www.sintef.no](http://www.sintef.no)