



GÖTEBORGS UNIVERSITET
Programmet för personal- och arbetslivsfrågor

Från vägbyggare till samhällsbyggare.

En studie av ett pågående förändringsarbete inom Vägverket Väst.

Författare: Anita Holm och Lars Eliason
Handledare: Gun-Britt Wärvik
Fördjupningsarbete, 10 poäng
Möln dal: VT-2004

Sammanfattning

Arbetets art: Fördjupningsarbete 10 poäng, Programmet för personal- och arbetslivsfrågor.

Titel: Från vägbyggare till samhällsbyggare. En studie av ett pågående förändringsarbete inom Vägverket Väst.

Författare: Anita Holm och Lars Eliason

Handledare: Gun-Britt Wärvik

Datum: Juni 2004-06-04

Bakgrund:

En trend bland myndigheter och statliga verk i dagens Sverige är att man vill bli mer kundorienterade och bemöta de behov som medborgarna säger sig ha. På Vägverket har detta resulterat i att man förändrat de regionala organisationernas utformning och påbörjat införandet av ett nytt kund- och processororienterat arbetssätt, (Det nya arbetssättet). En av dessa regioner är Vägverket Väst, (VVÄ), där vi förlagt vår studie.

Syfte:

Syftet med denna undersökning är att studera införandet av ett nytt arbetssätt och hur detta hanteras i en organisation.

Metod:

Vi har genomfört halvstrukturerade intervjuer med 10 personer på olika organisatorisk nivå samt tagit del av material och texter som producerats inför och under den pågående implementeringen av det nya arbetssättet.

Resultat:

Resultaten av studien visar hur de övergripande målen formuleras på en arena som är skild från de där de är avsedda att omsättas i praktiken, varför ett omfattande tolkningsarbete krävs för att konkretisera målen och visionerna. Tolkningsarbetet sker i flera olika sammanhang, alltifrån stora träffar med inhyrda konsulter, ledningsgruppsmöten, lokalkontorsträffar och diskussioner över fikarasten. Medarbetarna på VVÄ tror på ett större fokus på kunderna men har svårt att se hur det nya arbetssättet är tänkt att fungera i praktiken. Det uppstår också vissa problem med att förena kundernas behov med de transportpolitiska målen.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Gun-Britt Wärvik för all hjälp med denna uppsats. För snabb och konstruktiv feedback, för att ha inspirerat och lotsat oss när vi kände oss vilsna och för att ha fått oss att stanna upp och tänka efter när vi ibland ”sprang för fort”.

Vi vill även tacka Vägverket Väst för att vi fått möjligheten och förtroendet att genomföra denna studie och särskilt vår kontaktperson på Katarina von Homeyer för all hjälp med att komma i kontakt med våra intervjupersoner och för att ha tillhandahållit texter och annat material rörande förändringsarbetet. Även till de medarbetare på Vägverket Väst som genom att ha tagit sig tid och ställt upp på våra intervjuer gjort denna uppsats möjlig vill vi framföra ett stort tack.

Tack också till våra klasskamrater i den lilla personalvetargruppen på Pedagogien som varit ett inspirerande diskussionsforum, speciellt våra två opponenter, Eleonor och Petra, som givit oss många konstruktiva synpunkter.

INLEDNING	1
DISPOSITION AV UPPSATSEN	2
BAKGRUND	3
VÄGVERKET.	3
VÄGVERKETS ORGANISATION.	3
DET NYA KUND- OCH PROCESSORIENTERADE ARBETSSÄTTET.	4
VÄGVERKET VÄST.....	5
PROBLEMFÖRMULERING	6
SYFTE	6
FRÅGESTÄLLNINGAR	6
METOD	7
ANSATS	7
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	8
BEARBETNING OCH KATEGORISERING AV INTERVJUMATERIALET.	13
ETISKA ASPEKTER	13
VALIDITET, RELIABILITET OCH GENERALISERBARHET	14
INSIKTER UNDER ARBETETS GÅNG	16
KOMMUNIKATION, PROCESS- OCH VISIONSSTYRNING	17
VISIONSSTYRNING	17
PROCESSTYRNING.	18
KOMMUNIKATION.	19
TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	24
FORMULERINGS-, MEDIERINGS- OCH REALISERINGSARENOR.	24
HANDLINGSNÄT	25
FÖRANKRING	25
UTGÅNGSPUNKTER FÖR ANALYS	26
RESULTAT	27
ANALYS OCH DISKUSSION	37
ANALYS	37
DISKUSSION	40

Inledning

En uppskattad kommunikationsövning som vi studenter på P-programmet fick genomföra i början av vår utbildning gick ut på att en deltagare skulle försöka förmedla en bild via ord till en annan person. "Sändaren" fick ett papper med ett antal symboler i form av cirklar, rektanglar, kvadrater, ellipser osv. vilka hon, sittande med ryggen mot den andre, skulle försöka förmedla enbart via verbala instruktioner. Oftast visade det sig att det var mycket svårt att förmedla bilderna på ett sätt så att "mottagaren" förstod och kunde kopiera den ursprungliga bilden. Frågor uppstod som –vad innebär "liten", hur långt upp är "nästan i hörnet", var är "en bit till vänster", hur ser en "sned triangel" ut o s v.

Problemen berodde dels på att "mottagaren" inte tilläts ställa frågor när hon inte förstod, men också p.g.a. att "sändarens" tolkning om olika objekts placeringar, utseende, storlek m.m. grundade sig på hennes tidigare erfarenheter och egna referensramar, vilka inte med nödvändighet var de samma som för "mottagaren". Det som för en person upplevs som t.ex. liten kan för en annan vara stort, rundade hörn kan se ut på många olika sätt och benämningar på figurer, som exempelvis en hexagon, kanske inte betyder något alls för den andre.

I efterhand fick vi ett förslag på hur förmedlingen kunde underlättas väsentligt – man ber "mottagaren" att vika papperet på mitten två gånger, varvid "sändaren" gjorde likadant. Nu hade man gemensamt definierat fyra områden som t.ex. kunde numreras från 1-4, varefter objektets placering, storlek, riktning mm. gick att förmedla på ett betydligt tydligare sätt – man hade enats om en gemensam strategi och uppnått ett större mått av konsensus, vilket undanröjde många av problemen. Trots denna överenskommelse blev dock inte båda bilderna helt likadana, vilket återigen påvisar riskerna med förgivtagande och bristande kommunikation.

De insikter som övningen gav oss gjorde sig påmind under arbetet med denna uppsats då vi såg hur man inom organisationer också ofta brottas med problem med kommunikation och hur de som formulerar målen och de som ska realisera dem befinner sig i olika verkligheter vilket påverkar deras tolkningar.

Dagens samhälle präglas av en accelererande förändringstakt. Globaliseringen tilltar och med den en hårdnande konkurrens vilket ställer krav på företag och organisationers anpassningsbarhet. Många företag har utifrån denna verklighet anammat en idé om att dess organisation kan ledas genom valda styrningsstrategier som en garant för att samtliga strävar mot ett gemensamt mål. Som ett komplement till dessa mer eller mindre detaljerade rutiner, kopplas ofta även en vision vars uppgift sägs vara att ge medarbetarna en inre motivation för att mobilisera sina krafter.

Målen, visionerna och styrningsstrategierna formuleras vanligen på högsta nivå inom en organisation och i tämligen vaga ordalag för att vara giltiga för hela företaget. I och med detta lämnas ofta till medarbetarna att tolka och omformulera ledningens mål för att passa på den lokala arbetsplatsen och låta sig omsättas i praktisk handling. Detta innebär risker för feltolkningar och kan ge en känsla av osäkerhet om vad ledningen egentligen vill uppnå.

Generaldirektören på Vägverket formulerade visionen "Vi gör den goda resan möjlig" samt ett nytt kund- och processororienterat arbetssätt för sin organisation strax efter sitt tillträde. Vägverket vill skapa ett ökat kundfokus och en högre effektivitet i sin organisation. Processtyrning är en ledningsstrategi som innebär bl. a att man genom en mer styrd kommunikation avser att förbättra möjligheterna för kundernas behov att få genomslag i

organisationen, öka effektiviteten genom att 'göra rätt saker' och samtidigt minska riskerna för revirtänkande.

Vårt arbete anknyter till påverkansprocesser i arbetslivet, alltså sådana processer som enligt Dan Tedenljung (2001) ofta är studieobjekt inom pedagogik med arbetslivsinriktning. Vi avser att studera hur mål formuleras i en organisation, hur de kommuniceras och vilka tolkningar som lämnas till medarbetarna att göra i grupp eller enskilt för att kunna omsätta ledningens intentioner i praktiken. Vårt arbete är förlagt till en av regionerna inom Vägverket, Vägverket Väst, där införandet av ett nytt arbetssätt pågår för fullt. Därför är vårt arbete inte tänkt att vara en utvärdering av förändringsprocessen utan snarare en beskrivning av hur förändringsarbetet gått till så här långt utifrån våra respondenters perspektiv.

Disposition av uppsatsen

Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning av Vägverket och Vägverket Väst så som de beskriver sig själva samt det nya process- och kundorienterade arbetssättet. Vidare beskriver vi vår problemformulering, syfte och redogör för de frågeställningar det kretsar kring. Nästkommande avsnitt behandlar vår metod och vårt tillvägagångssätt, varefter det kommer ett avsnitt om kommunikation, process- och visionsstyrning då vi anser att läsaren behöver ha en uppfattning om dessa rubriker för förståelsens skull. Kapitlet därefter lägger fram de teorier vi avser att begagna oss av i vårt analysverktyg. Vidare presenteras resultatet och därefter analysen och vår diskussion.

Bakgrund

Vägverket.

I följande avsnitt avser vi att ge läsaren en officiell bild av hur Vägverket beskriver sig med egna ord i broschyrer och på dess hemsida.

Vägverket beskriver sin verksamhetsidé som att med människan i centrum skapa möjligheter till effektiva, säkra och miljöanpassade transporter för medborgare och näringsliv (Vägverket, 2002a).

Vägverket har ett samlat ansvar för hela vägtransportsystemets utveckling. Det övergripande målet är att säkerställa en samhällsekonomiskt effektiv och långsiktigt hållbar transportförsörjning för medborgarna och näringslivet i hela landet. Detta mål är i sin tur uppdelat i sex delmål avseende tillgänglighet, transportkvalitet, regional utveckling, miljö, trafiksäkerhet och ett jämställt transportsystem (Vägverket, 2002b). På hemsidan (www.vv.se) beskrivs fyra huvuduppgifter för att nå målen. Dessa uppgifter är;

1. *Sektorsuppgiften* som innebär att samverka och samordna insatser med berörda aktörer och driva på utvecklingen av vägtrafiknätet. Hit hör t ex det övergripande ansvaret för trafiksäkerhetsfrågor, miljöfrågor mm.
2. *Myndighetsutövning* genom att ta fram och tillämpa regler för fordon, körkort, trafikmiljö och yrkestrafik samt handlägga statsbidrag.
3. *Statlig väghållning* – att utveckla och förvalta det statliga vägnätet och utöva tillsyn över kommunens väghållning.
4. *Produktion mm.* Projektering, byggande, drift och underhåll.

Vägverkets organisation.

Vägverket leds av en styrelse vars ledamöter tillsätts av regeringen (www.vv.se). Styrelsen ansvarar för myndighetens verksamhet. Generaldirektören (GD) är under styrelsen chef för Vägverket och ansvarar för den löpande verksamheten enligt styrelsens direktiv och riktlinjer. Huvudkontoret ligger i Borlänge och här finns generaldirektören, stab och kansli. Vägverket är uppdelat i sju regioner med var sitt regionkontor och ett antal lokalkontor under ledning av en vägdirektör. En av dessa regioner är Vägverket Väst (VVÄ) där vi förlagt vår studie.

För att få en helhetsbild av organisationen inför det kommande förändringsarbetet genomförde Vägverket under 2001 dels en sk kulturstudie, dels en utvärdering av den dåvarande organisationen utifrån vilka man kunde dra bl a följande slutsatser:

- Organisation med stor frihet
- Hög kompetens
- Avsaknad av helhetsperspektiv
- Dubbelarbete och låg samordning
- Målkonflikter
- Gränsdragningsproblem

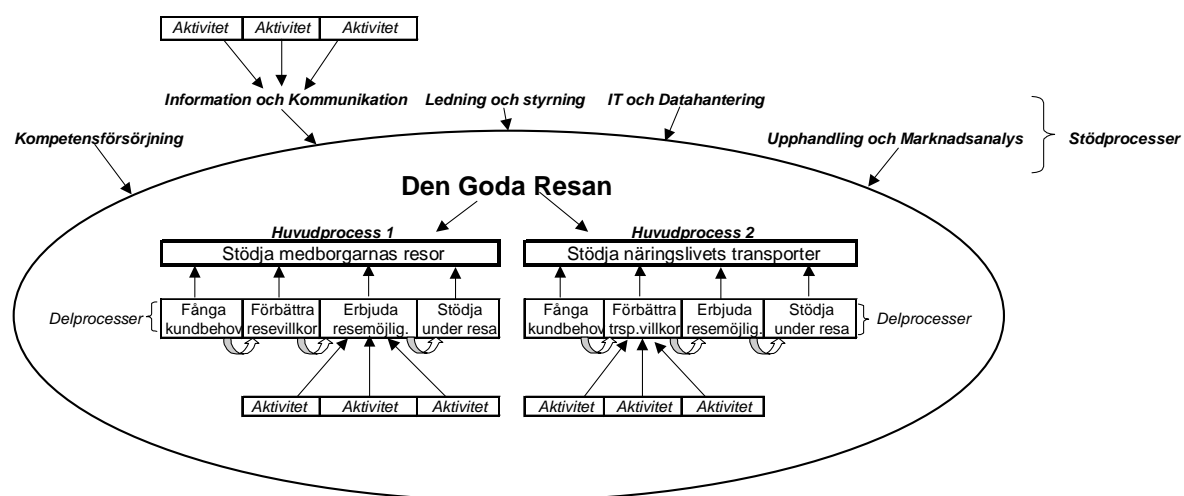
Resultatet av dessa två studier kom att forma den nya organisationen, varvid GD fastslog att Vägverkets värdeord ska uttryckas som att Vägverket ska kännetecknas som en trovärdig, öppen och kreativ samhällsbyggare (Vägverket, 2003).

Det nya kund- och processororienterade arbetssättet.

I och med den nya organisationen har Vägverket alltså breddat sitt uppdrag från att ha varit en väghållande myndighet till att ta ett större ansvar för samhällsplaneringen, man säger sig gå från att vara *Vägbyggare* till att bli *Samhällsbyggare*. Denna förändring har föranletts av medborgarnas och näringslivets ökade krav på mobilitet, säkerhet och kvalitet (Vägverket, 2002a), samt de uttalade direktiv som kommit ifrån Regering och Riksdag (SFS, 1997:652).

I samband med att den nye generaldirektören tillträdde 2001 formulerade Vägverket centralt sin vision ”Vi gör den goda resan möjlig”. Visionen är tänkt att skapa en gemensam grundsyn genom att definiera vad Vägverket ska göra. För att uppnå denna vision har man beslutat att införa ett arbetssätt med ökat fokus på kunden. Det nya arbetssättet kallas processororienterat.

De två övergripande uppgifterna, eller som Vägverket säger; huvudprocesserna, *Stödja medborgarnas resor* och *Stödja näringslivets transporter*, är avsedda att beskriva syftet med Vägverkets verksamhetsinriktning (Vägverkets processer, 2002c). Tillsammans ska dessa två huvudprocesser göra den ”goda resan möjlig”. Huvudprocesserna består i sin tur av fyra delprocesser; fånga kundbehov, förbättra rese-/transportvillkor, erbjuda resemöjligheter och stödja under resa, (se figur 1). Med delprocesser avses en uppsättning aktiviteter som utförs i ett bestämt syfte och har en bestämd start- och slutaktivitet. Aktiviteter är en benämning på varje medarbetares dagliga arbete. Processstyrning behandlas vidare i kapitlet Kommunikation, process- och visionsstyrning.



Figur 1. Kund- och processororienterat arbetssätt på Vägverket. (Figuren skapad av författarna.)

Figuren ovan kan förklaras som att Vägverket börjar processarbetet genom att systematiskt fånga kundbehoven. Därefter förbättrar man rese- och transportvillkoren och erbjuder resemöjligheter tillsammans med sina samarbetspartners. Samarbetet fortsätter när man ger stöd under kundens resa. Resultatet av verkets gemensamma arbete är ”stöd för en god resa” som är ett samlingsbegrepp för alla Vägverkets och deras samarbetspartners produkter/tjänster.

De två huvudprocesserna förväntas innebära att en tydlig anpassning sker av relevanta rutiner till de båda kundgruppernas, (medborgare och näringsliv), krav och önskemål. För att huvudprocesserna ska fungera så bra som möjligt finns fem stödprocesser, ledning och styrning, kompetensförsörjning, information och kommunikation, IT och datahantering samt upphandling och marknad. Stödprocesserna utgår helt från huvudprocessernas behov (Vägverkets processer, 2002c).

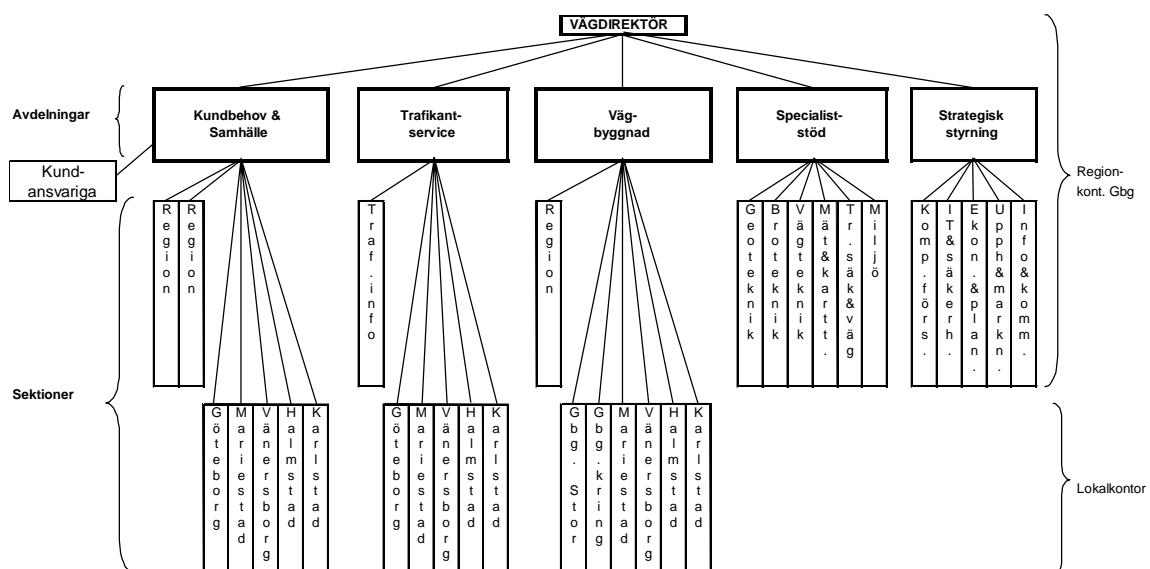
Det processororienterade arbetssättet på Vägverket är tänkt att göra verksamheten effektivare och underlätta det dagliga arbetet genom att bl.a.

- Kundorientera verksamheten
- Effektivisera och kvalitetssäkra verksamheten
- Skapa större möjligheter till helhetssyn
- Verksamheten beskrivs på ett likartat sätt överallt inom organisationen, vilket underlättar för medarbetarna att lära av andras arbetssätt samt att arbeta på olika ställen i landet.

Den bild av Vägverket som framkom vid kulturstudien och utvärderingen 2001 är den utgångspunkt som även föranlett att man ansett sig behöva förändra sitt arbetssätt. Man vill få ett ökat fokus på kunden och ser att detta kan göras genom att införa ett processororienterat arbetssätt. Detta arbete tog sig något olika uttryck i de olika regionerna. Vi har valt att studera denna process på VVÄ.

Vägverket Väst

VVÄ:s regionkontor ligger i Göteborg där vägdirektören finns. Utöver regionkontoret finns lokalkontor i Mölndal, Halmstad, Karlstad, Mariestad och Vänersborg. VVÄ hade tidigare en mer decentraliserad organisation och arbetade utifrån ett projektorienterat arbetssätt. Organisationen bestod av 13 avdelningar med en chefsnivå under vägdirektören samt en stabsfunktion. Tidigare fanns även vägingenjörer placerade på lokal-kontoren. Dessa var vägdirektörens ”förlängda arm” ute i organisationen och satt med i ledningsgruppen tillsammans med avdelningschefer och vägdirektör. Den nya organisationen som trädde i kraft 2002 består av fem avdelningar med varsin avdelningschef. Varje avdelning är i sin tur uppdelad i olika sektioner som leds av sektionschefer (se figur 2). Detta innebär att det tillkommit en ny nivå i linjeorganisationen. Titeln vägingenjör har försvunnit, förutom för två av de ursprungliga som har denna funktion kvar tills de går i pension. Av tre av de tidigare vägingenjörerna har en blivit kundansvarig och två sektionschefer.



Figur 2. Organisationsschema över VVÄ. Konstruerad av författarna.

På VVÄ har även tre nya heltidstjänster skapats i form av kundansvariga. Dessa arbetar inom områdena medborgarnas resor (2 st.) samt näringslivets transporter (1 st.) och ligger under avdelningschefen för Kundbehov och samhälle, men utanför sektionen med samma namn.

Det är ett omfattande förändringsarbete som har påbörjats på VVÄ. Det innefattar både nya styrningsstrategier och en ny organisationsstruktur vilket ställer stora krav, inte minst på medarbetarnas förändringsförmåga, men även på ledningens kommunikationsstrategi. Utifrån dessa förhållanden har vi formulerat vårt problem.

Problemformulering

Förändringsarbete är en komplicerad process som kräver tid, engagemang och delaktighet för att lyckas, (Angelöw, 1991). En viktig del i detta arbete är den strategi som ledningen väljer att använda för att kommunicera den önskade förändringen. Det finns uppenbara risker med att föra ut allt för mycket information, samtidigt som för lite kan skapa rykten och känslor av att man ute i organisationen inte är delaktig i processen, (Angelöw, 1991). Informationens utformning med avseende på dess komplexitet är också av stor betydelse (Czarniawska – Joerges, 1992; Lindensjö & Lundgren, 2000), såväl som de kanaler och medier som används för att föra ut informationen (Strid 1999). Beroende på var i organisationen man befinner sig, öppnar sig olika arenor för kommunikation och påverkan – alltifrån aktivt deltagande i olika typer av möten, arbetsgrupper m m, till de som mest får förlita sig på det skrivna ordet och har begränsade möjligheter till tvåvägskommunikation. Vi vill därför se hur information och tankar om det nya arbetssättet har kommunicerats ut och tolkats på olika nivåer i VVÄs organisation.

Syftet med alla texter, möten och andra kommunikationsverktyg är att skapa en förändring i önskad riktning, men det finns många hinder på vägen. Den valda strategin, hur välformulerad den än är, kan aldrig garantera att utfallet blir det som ledningen avser. Ett hinder i denna process kan vara att målen formulerats på en annan arena än den där genomförandet är tänkt att ske (Lindensjö & Lundgren, 2000). Detta kan medföra att medarbetarna inte känner igen sig i den bild som kommuniceras av ledningen och därför har svårt att förstå behovet av förändring. Vi vill med detta i åtanke studera vilka föreställningar olika aktörer uttrycker om hur behovet av ett nytt arbetssätt har formulerats.

Ett annat hinder kan vara att ledningen tvingas formulera målen i väldigt vaga ordalag för att vara giltiga för hela organisationen. Detta medför att målen måste omformuleras och tolkas av medarbetarna utifrån deras egna erfarenheter och de lokala förutsättningarna på arbetsplatsen för att kunna omsättas i praktiken vilket innebär en uppenbar risk för feltolkningar (Lindensjö & Lundgren, 2000; Ekman, 2003). Därför vill vi även försöka angripa problemet genom att studera hur olika aktörer i organisationen omsatt ledningens mål med det nya arbetssättet i praktiken.

Syfte

Syftet med denna undersökning är att studera införandet av ett nytt arbetssätt och hur detta hanteras i en organisation.

Frågeställningar

- Genom vilka formella och informella fora har det nya arbetssättet förmedlats och tolkats?
- Vilka föreställningar uttrycker olika aktörer om hur det nya arbetssättet formulerats?
- Hur beskriver olika aktörer att de omsatt det nya arbetssättet i praktiken?

Metod

Mats Alvesson och Stanley Deetz (2000) betraktar metod som en grundval för forskarens arbete med sitt empiriska material. De menar att det inte handlar så mycket om särskilda tekniker och procedurer, utan istället det sätt som forskaren väljer att närma sig sitt ämne, vilka frågor hon väljer att ställa och vilka svar som eftersöks, de tolkningslinjer som följs och de beskrivningar och insikter som frambringas.

Metodfrågor blir enligt deras synsätt ingen klart avgränsad del av ett forskningsprojekt utan snarare en dimension som genomsyrar detsamma. Vi sympatiserar gärna med denna beskrivning, eftersom vi anser att metod annars lätt kan ta formen av strikt uppställda regler och normer, undanstoppade i ett eget kapitel som snarare kan bli till en begränsning, än ett hjälpmedel i skapandet av en uppsats. Reglerna måste finnas där, men bara i den mån de är till gagn för författaren och läsaren. De ska vara en hjälp vid förberedelserna och under arbetets gång att skapa klarhet, eftertanke och för reflektion, men får aldrig bli så dominerande att de istället blir till en tvångströja som begränsar tanken och beskär möjligheterna.

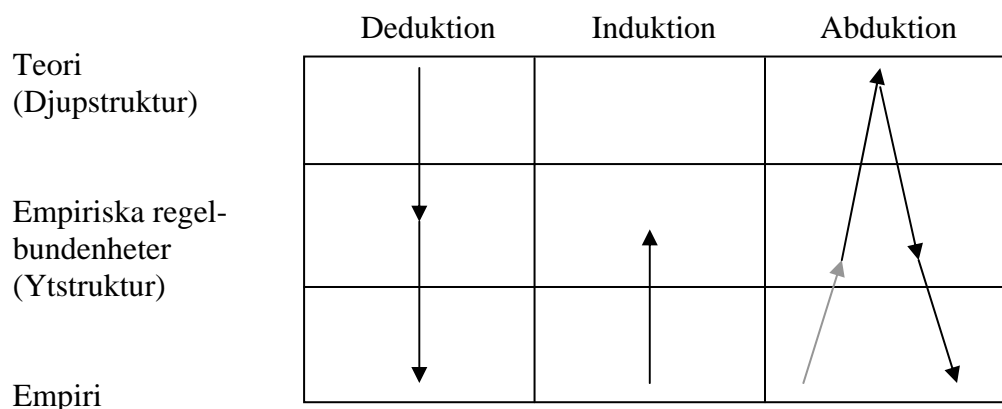
Ansats

Vi tror, till skillnad mot positivismen, att det inte är möjligt att eftersträva en absolut och fast kunskap. Istället sällar vi oss till dem som menar att alla data och fakta är resultat av tolkningar, såväl författarens som de som bidrar med empirin. ”Det är inte möjligt att separera kunskap från kunskaparen” (Steedman 1991, citerad i Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 7).

Tolkningarna sker inte enbart när man gör sin analys, utan redan vid valet av intervjuobjekt, intervjuguidernas utformning och när man bestämmer sig för vad man vill lyfta upp och granska mer ingående av det insamlade materialet. De teoretiska modeller som ligger till grund för hur vi behandlar vårt material är också ett resultat av den tolkning vi gjort av vad som är lämpliga teorier för detta arbete. Dessa i sin tur kommer att påverka vår tolkning av vårt data och så vidare. Detta innebär dock inte att vi inte haft som ambition att uppnå en hög grad av tillförlitlighet och försökt vara noggranna i våra tolkningar.

Det finns två huvudinriktningar av ansatser (Alvesson & Sköldberg, 1994); Induktion, vilket är den ena, utgår från ett antal enskilda fall, (empiri), och utifrån dessa hävdar att det föreligger ett generellt samband även utanför dessa observationstillfällen. Denna ansats är riskfylld då den lätt tenderar att dra alltför vidlyftiga slutsatser. Den andra, deduktion, gör tvärtom och utgår ifrån en generell regel, (teori), och hävdar att denna förklarar ett visst enskilt fall av intresse. Deduktion, däremot, riskerar att inte förklara någonting alls; att den endast fastslår på ett icke ifrågasättande och auktoritärt manér.

Den abduktiva ansatsen däremot kan ses som en kombination av induktion och deduktion och är enligt Alvesson och Sköldberg (1994) den metod som används vid många fallstudie-baserade undersökningar. Abduktionen utgår från empiriska iakttagelser och fakta likt induktionen vilka, i analysen dock mycket väl kan kombineras med, eller föregripas av studier av tidigare teori i litteraturen; ”inte som mekanisk applicering på enskilda fall, utan som inspirationskälla för upptäckt av mönster som ger förståelse” (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 42). Under forskningsprocessen sker således en alternering mellan tidigare teori och empiri, varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandra (se figur 3). Vidare betonar Alvesson och Sköldberg att abduktionen inte utesluter deduktion eller induktion, utan att dessa istället är led av abduktionen, vilka artificiellt brutits ut från denna.



Figur 3 Deduktion, induktion och abduktion (Alvesson & Sköldberg modell 1994, s. 45)

Trots att det handlar om en växelverkan mellan empiri och teori i vår uppsats har vi försökt att hålla en linje där vi utgått från vår empiri, ”lyft upp den” till teoretiska referensramar och sedan tillbaka igen till empirin. Detta har skett genom att vi fått fördjupade insikter allt eftersom arbetet har framskridit och vi fått större förståelse om de förhållanden som råder där vi förlagt vår studie. Dessa insikter har därefter påverkat vårt sökande efter teorier, som i sin tur färgat av sig på hur vi valt att gå vidare och tolkat våra data. Vi är även medvetna om att våra tidigare studier och arbetslivserfarenheter färgat av sig på vårt sätt att se på empirin och vår strävan att finna lämpliga teorier. Detta visade sig bland annat genom att vi initialt utgick från att vissa förhållanden skulle råda på vårt studieobjekt, som vi dock sedermera delvis fick förkasta. Det var en nyttig insikt, vilket förhoppningsvis gjorde oss försiktigare med att dra förhastade slutsatser i resten av arbetet. Genom en teoretisk tolkningsram, skapad utifrån litteratur och modeller avsedda att beskriva fenomenen kommunikation och förändring i växelverkan med de insikter vi fått genom våra intervjuer har vi bearbetat vårt empiriska material och presenterar vårt resultat.

Tillvägagångssätt

Vi har genomfört vad Kvale (1997) benämner halvstrukturerade intervjuer. Den halvstrukturerade intervjun utmärker sig genom att den omfattar en rad teman och förslag till relevanta frågor, ofta sammanställda i en intervjuguide. På samma gång som man utgår från ett antal fastställda frågeområden och teman finns dock möjlighet att göra förändringar under intervjuens gång, vad gäller frågornas form och ordningsföljd om så krävs för att följa upp svaren och berättelserna från den intervjuade. Denna typ av intervju ger även möjlighet för intervjuaren att ställa fördjupande följdfrågor samtidigt som huvudfrågorna kan formuleras så att de ger bästa möjliga svar på den övergripande frågeställningen.

Urval

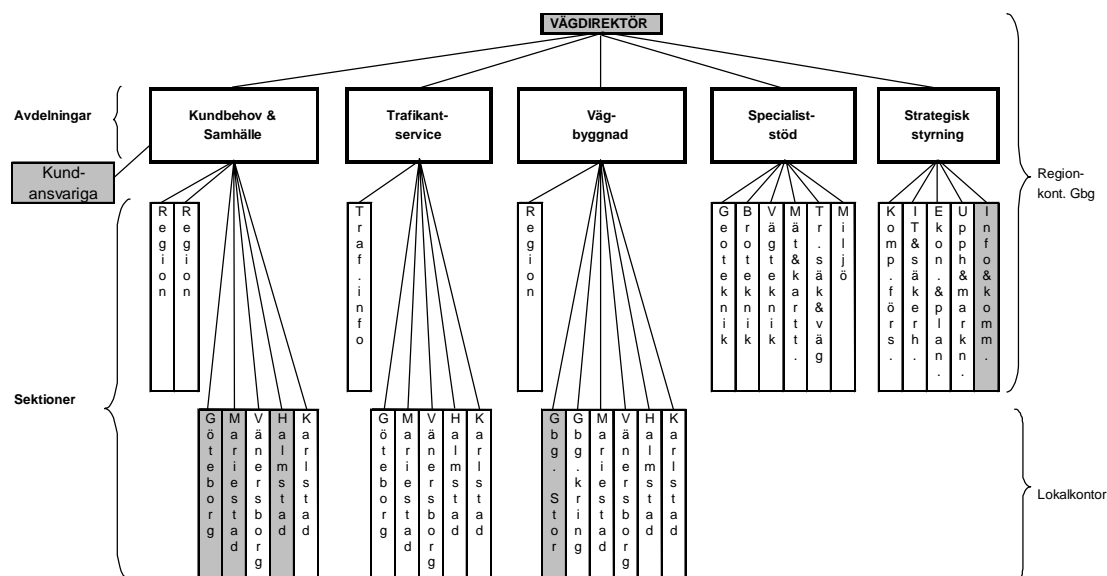
Att valet av undersökningsobjekt föll på VVÄ beror på att vi har haft dess personalchef som mentor. Under vår studieperiod har vi haft träffar med henne och några av hennes medarbetare på personalavdelningen där vi bl a fått information om den pågående förändringen och hur man valt att organisera sig. Det är vid dessa träffar som idén om att förlägga vår studie till VVÄ och den pågående omorganisationen har uppstått. Vår förförståelse bygger därför dels på egna erfarenheter från tidigare arbetsliv och studier, dels på de insikter vi vunnit om VVÄ genom mentorsträffarna.

Tillsammans med vår kontaktperson i uppsatsarbetet på personalavdelningen VVÄ, (ej personalchefen), resonerade vi oss fram till vilket fokus vi skulle ha på vårt arbete samt vilka personer vi skulle vilja intervjua. Inledningsvis träffade vi henne vid två tillfällen då vi också fick en del bakgrundsinformation och skrivet material om omorganisationen och det nya arbetssättet.

Tidigt i vår uppsatsplanering tänkte vi enbart koncentrera oss på de tre nytillsatta kundansvariga då vi såg det som mycket intressant att närmare studera hur de realiserat ledningens tankar om ökat kundfokus i sina praktiker. Snart insåg vi dock att denna grupp var för liten för att utgöra underlag för en C-uppsats. Vi ställdes då inför frågeställningen om vi skulle fördjupa fokuseringen på de kundansvariga genom att göra observationer i deras dagliga arbetssituation, eller vidga studien till att omfatta även andra yrkeskategorier och därmed få ett fokus på olika nivåer inom organisationen. Vi valde det sistnämnda eftersom ingen av oss hade erfarenhet av observation som metod och det därför var svårt att bedöma tidsåtgången. De kundansvariga var dessutom måttligt intresserade av denna idé. Att intervjua andra yrkeskategorier kändes som ett intressant alternativ, en tanke som också funnits med när vi från första början planerade uppsatsprocessen.

Eftersom utgångspunkten var att beskriva den pågående förändringen och kommunikationen i samband med den sett ur olika synvinklar föll det sig naturligt för oss att välja intervjupersoner på olika nivåer i organisationen. Vi ansåg att de tio personer vi valde att intervjua representerade olika utgångspunkter i förändringsarbetet (se figur 4),

- Vägdirektören, finns på den högsta nivån i VVÄ, representerar Vägverkets ledning och har därmed det yttersta ansvaret för förändringsarbetet i regionen.
- Representanter från informationsavdelningen (2 st.), vars huvudsakliga uppgift är att samla in, omformulera och föra ut ledningens tankar om det nya arbetssättet.
- De tre kundansvariga. Deras tjänster är helt nya och en konkret produkt av det nya arbetssättet.
- Sektionscheferna, med ett uttalat personalansvar och ansvar för att det nya arbetssättet kommuniceras och implementeras i deras respektive sektioner. Här valde vi att intervjua de två sektionschefer som tidigare haft befattningen vägingenjörer. De hade och har fortfarande mycket kundkontakter och skulle därför kunna tänkas ha synpunkter på införandet av det nya kundorienterade arbetssättet och skapandet av kundansvarigtjänsterna.
- Vägingenjörerna, två stycken till antalet och de enda som har kvar denna titel från den gamla organisationen. De befinner sig längre ner i organisationen än tidigare och ute på två av lokalkontoren och skulle också kunna tänkas ha åsikter om införandet av kundansvariga av samma anledning som sektionscheferna.



Figur 4. Organisationsschema över VVÄ. (Figuren skapad av författarna.)

Våra intervjuer har genomförts på de enheter som markerats med grått, nämligen vägdirektören, de tre kundansvariga samt informationsavdelningen på regionkontoret. Två sektionschefer intervjuades på lokalkontoret i Mölndal, samt vägingenjören i Halmstad respektive Mariestad.

Utöver ovanstående personer har vi talat med ytterligare ett antal inom VVÄ. Genom vår kontaktperson på personalavdelning har vi fått riklig dokumentation om förändringen mot ett nytt arbetssätt. Därutöver har vi vid ett tillfälle haft telefonkontakt med Kundtjänst och genom deras försorg fått ett organisationsschema över VVÄ. Informationsavdelningen hade även vänligheten att tillsända oss VVÄs personaltidning som delvis behandlade processtyrning och det nya arbetssättet.

Intervjuer som undersökningsmetod.

Kvalitativa metoder har primärt ett förståande syfte menar Holme & Solvang (1997) på så sätt att det centrala i metoden är att samla in information för att dels få en djupare förståelse av problemet och dels kunna beskriva helheten av det sammanhang som det inryms i. Åsberg (2001) däremot menar att man inte kan tala om kvalitativa metoder eftersom en metod, t ex intervju eller enkät, i sig inte kan vara kvalitativ. Istället uttrycker han det som att ”kunskapen vid empiriska undersökningar skapas genom att olika metoder...upprättar data som speglar olika egenskaper hos de fenomen man är intresserad av” (Åsberg, 2001, s. 274).

Egenskaperna däremot kan vara av bland annat kvalitativ eller kvantitativ art d v s representera/belysa kvalitativa och kvantitativa ”egenskaper” hos objektet. En metod att samla in information av kvalitativ natur är att använda sig av intervjuer.

Alvesson & Skoldberg (1994) menar att forskarens roll ska ses i ett ”del-helhets-perspektiv” där forskaren bär med sig sina egna referensramar vilket påverkar dennes tolkning av verkligheten. Forskaren är aldrig *tabula rasa* (av latinets ’ett oskrivet blad’), d v s är aldrig förutsättningslös utan har alltid med sig en viss förförståelse. Vi tror att detta förhållande råder mer eller mindre oavsett vilken typ av undersökning man arbetar med. Man bär alltid med sig en viss förförståelse och med denna avser vi de kunskaper och insikter som forskaren

besitter utifrån tidigare studier och andra erfarenheter. Det är detta som påverkar vad forskaren ser. Om vi haft en annan studiebakgrund och/eller livserfarenheter skulle vi sannolikt ha en annan förståelse och därför sett på vårt studieobjekt på ett annorlunda sätt, letat efter andra problem, ställt andra frågor och utgått från andra teorier i vårt arbete.

Avgränsningar

Vårt val av intervjupersoner på VVÄ kom sig av att de befinner sig på olika organisatoriska nivåer varför vi ansåg att de var lämpade att ge oss en bild av de olika arenor för kommunikation och delaktighet i skapandet av det nya arbetssättet som pågår på deras respektive nivåer. Vi inser att vi skulle kunna fått en betydligt mer detaljerad beskrivning av dessa processer om vi intervjuat fler personer och även intresserat oss för medarbetare längre ner i organisationen. Tiden är dock en faktor man måste ta med i beräkningen inför ett dylikt arbete, varför denna avgränsning framstod som lämplig. På samma sätt har vi endast valt att beskriva hur den nya organisationen utformats på VVÄ.

Samtliga regioner har förändrat sina organisationer och arbetsformer på något olika sätt, varför det skulle ha varit intressant att göra en jämförelse mellan hur vägdirektörerna i de olika regionerna gått tillväga. Avstånd och tid har dock blivit avgörande för denna avgränsning. Även ett besök på huvudkontoret i Borlänge för en intervju med GD hade säkert varit väldigt givande, även om hans tankar och visioner väl beskrivs i många av de skrifter vi studerat. Att vi inte heller gjorde observationer av våra intervjupersoner, (vilket vi initialt hade som ett förslag), kom sig dels av att de aktuella personerna var ganska avvisande till detta förslag samt dels på grund av tidsaspekten.

Utformning av intervjuguiderna.

Inför intervjun med vägdirektören utformade vi en intervjuguide, (se bilaga 1), som, förutom bakgrundsinformation om tidigare anställningar, utbildningar etc., berörde områdena:

- *Visionen.* Här ville vi veta hur visionen formulerats, hur den presenterats och hur han trodde att den mottagits av medarbetarna.
- *Nytt arbetssätt.* Detta frågeområde handlar om varför Vägverket ansett sig i behov av ett nytt arbetssätt och vad som är skillnaden gentemot tidigare sätt att bedriva verksamheten. Även frågeställningar om vad medarbetarna fått för direktiv samt hur långt förändringen kommit finns under denna rubrik.
- *Kundansvarigtjänsten.* Frågor om de kundansvariga som syftade till att ta reda på vilken funktion ledningen ansåg att den nya yrkeskategorin skulle ha, hur de rekryterats, hur deras arbetsuppgifter utformats och hur andra yrkeskategorier såg på denna nya befattning.
- *Kunden.* Avseende att reda ut hur kunden definieras nu respektive innan, vilka kanaler fanns innan för att tala med kunden – vilka finns nu, vem gjorde det innan och vem gör det nu, hur påverkade denna information resten av organisationen då respektive i dag.

Resultatet av intervjun med vägdirektören kom därefter att påverka utformningen av de intervjuguiderna som användes vid intervjuerna av de kundansvariga, vägingenjörerna och sektionscheferna, (se bilaga 2, 3 och 4). Även dessa intervjuguiderna var uppdelade i ett antal frågeområden rörande bakgrundsuppgifter, nuvarande tjänst, samt ledningens kommunikation om det nya arbetssättet. Vi ansåg att guiden gick att applicera på de olika yrkeskategorierna med ett antal mindre modifieringar syftande på de aktuella tjänsterna. Frågeområdena var dock de samma.

I så stor utsträckning som möjligt försökte vi att ställa samma frågor och behandla samma områden med såväl de kundansvariga som vägingenjörerna och sektionscheferna. Denna strategi avsåg att belysa förändringsarbetet, det nya arbetssättet och kommunikationen i samband med omorganisationen utifrån dessa tre organisatoriska perspektiv. Frågorna till representanterna från informationsavdelningen behandlade i första hand hur ledningens tankar om det nya arbetssättet har kommunicerats ut i organisationen, men även representanternas syn på varför man inom Vägverket anser sig behöva förändra sitt arbetssätt.

Förutom intervjumaterialet har vi haft tillgång till ett tämligen omfattande skriftligt material bestående av information från Internet, personaltidningar, projektredovisningar, regeringspropositioner mm. vilket vi erhållit från personalavdelningen samt våra intervju-personer.

Hur vi tog kontakt

Vår kontaktperson på VVÄs personalavdelning förmedlade kontakter med vägdirektören och de kundansvariga för intervjuer genom att i email presentera oss, vår uppsats, syftet med intervjun och vår önskan om deras medverkan. Vi har sedan själva bokat intervjuerna per telefon. Vi inledde med att intervjua vägdirektören med syftet att få tillgång till den officiella bilden av Vägverket, ledningens ambitioner med omorganisationen och vilka ursprungliga idéer och tankar som legat bakom beslutet att förnya organisationen och arbetssättet. Därefter intervjuade vi de tre kundansvariga.

När det gäller sektionscheferna och vägingenjörerna, fick vi av vår kontaktperson namn på sektionschefer som tidigare varit vägingenjörer, och namn på de två vägingenjörerna. Till en av vägingenjörerna, som var på semester vid tillfället sände vi ett brev via email, där vi presenterade oss, vårt syfte med intervjun, en kortfattad beskrivning av våra frågeområden och önskemål om hans medverkan. Den andre vägingenjören och sektionscheferna kontaktade vi per telefon och gav samma information. Samtliga tackade ja och tider för intervjuer bokades.

Vi hade tidigt under vårt uppsatsarbete kontakt med informationsavdelningen och genom deras hjälp fått en del material oss tillsända. Efterhand som fler frågor uppstod kring ledningens kommunikationsstrategi i samband med organisationsförändringen insåg vi att dessa frågor krävde att vi även träffade representanter från denna avdelning personligen för ett samtal. Vi kom därför, per telefon, överens om att träffa två personer från avdelningen för information och kommunikation.

Ursprungligen var detta samtal, som spelades in på band som ett stöd för våra anteckningar, endast tänkt som ett komplement till den skriftliga information vi fått. Men samtalet kom under arbetets gång att inte enbart framstå som en förlängning av ledningens röst, utan även som ytterligare en yrkeskategoris syn på förändringsarbetet. Eftersom vi vid samtalstillfället inte hade för avsikt att använda materialet som en intervju och därför inte hade enats om förutsättningarna kontaktade vi de aktuella personerna och frågade om lov att få använda materialet i resultatet. Via telefon kom vi överens om att tillsända dem utskrifterna från bandet för att de skulle få möjlighet att läsa igenom och göra eventuella korrigeringar och tillägg. De två personerna gjorde därvid sina ändringar och återsände materialet, som därmed kom att behandlas som en intervju.

Intervjuerna, som påbörjades vecka 7 och var avslutade vecka 18, genomfördes på respondenternas respektive arbetsplatser.

Vi har båda viss erfarenhet av att intervjua men valde att genomföra intervjuerna tillsammans för att inte gå miste om viktig information. Bandspelare användes och det inspelade materialet har vi sedan skrivit ut så ordgrant som möjligt inför analysen med förbehåll för viss information som gick förlorad på grund av dålig bandupptagning. Detta är ett tidsödande arbete som dock speciellt lämpar sig vid intervjuer av relativt ostrukturerad natur som mer har karaktären av ett samtal, liksom våra, säger Andersson (1994).

Bearbetning och kategorisering av intervjumaterialet.

Utskrifterna från våra intervjuer strukturerades genom att vi tillsammans läste igenom materialet och resonerade oss fram till vilka områden de olika delarna hörde. Vi utgick här ifrån våra frågeställningar när vi kategoriserade materialet, varefter markeringar gjordes i marginalen på utskrifterna, ibland också kompletterat med vissa anteckningar. När sedan resultatet skrevs letade vi upp de delar som hörde under respektive underrubrik och lyfte in de citat vi ansåg bäst representerade de olika intervjupersonernas svar.

Eftersom vi bearbetat materialet flera gånger, både vid utskrifterna och vid flertalet genomläsningar, hade vi ofta en ganska klar uppfattning om vad vi ville lyfta fram och var dessa uttalanden stod att finna, vilket väsentligt underlättade processen på grund av materialets omfattning.

Etiska aspekter

”Etik uppfattas som ett mer eller mindre systematiskt medvetandegörande och bearbetande av de principer, värden och normer som ingår i moralen. Etik är moralens teori, värden och normer som aktualiseras i en konkret situation och som påverkar konkreta handlingar”(Holme & Solvang, 1997, s. 331)

Etiken är färgad av religion, kultur, politiska och filosofiska aspekter. Det är därför viktigt att de etiska förutsättningarna för forskningen granskas kritiskt. Enligt Holme och Solvang är etikens uppgift tvåfaldig. Den ska klargöra sambandet mellan *är* och *bör* och rikta sökarljuset mot de värderingar som ligger som grund för forskningen. För det andra ska den ge riktlinjer för, och kritiskt granska själva forskningsprocessen.

Varje vetenskapligt arbete ställer forskaren inför ett antal valsituationer. De val man gör är således ett uttryck för etiska val, varför det krävs reflektion över desamma. När man har människor som studieobjekt i forskningen kan man enligt Holme och Solvang (1997) lägga an tre olika syner. Den ena utgår från kollektivet och ser individen som en del av detta, (*kollektivistisk människosyn*), eller så ser man människan som en skapelse som är sig själv nog och som är oberoende av kollektivet, (*individualistisk människosyn*). Beroende på grundsyn kommer de etiska aspekterna och nyttan med forskningen att påverka undersökningsmetoderna på olika sätt. Förenklat kan man säga att ju mer individnära man förlägger sitt syfte med studien – desto större personliga hänseenden bör man ta. Det tredje synsättet; *människa-i-kollektiv* lägger tonvikt vid båda elementen. Forskningsetiskt skulle detta innebära att man inte kan se enbart det ena som betydelsefullt, utan att en avvägning mellan dem måste göras. Detta skulle leda till krav på personskydd och respekt för den enskildes integritet oavsett nivå på forskningen.

Vårt arbete utgår från ett individperspektiv för att försöka beskriva ett organisatoriskt dito. I vår strävan att skydda den personliga integriteten gavs våra intervjuobjekt möjlighet att själva välja om de ville vara med om bandupptagningen men här hade ingen något att invända. Eftersom vi inte ansåg att det skulle gagna vårt arbete att nämna deltagarna vid namn, och att en hel del känslig information delgavs oss har vi gjort det ställningstagandet att vi enbart hänvisar till våra intervjupersoner i egenskap av deras befattning, vilket ökar deras anonymitet väsentligt. Tyvärr har vi dock inte kunnat garantera anonymiteten fullt ut eftersom de personer vi intervjuat varit svåra att kamouflera antingen på grund av att de varit få i sin yrkeskategori eller lätt synliga av geografiska skäl. Vi har tagit upp detta dilemma med intervjupersonerna men trots dessa förutsättningar har ingen avböjt deltagande. På grund av tidsbrist har vi inte tillsänt våra informanter intervjuutskriften för ett slutligt godkännande, förutom de intervjuade på informationsavdelningen. Detta är en klar brist och med mer tid till förfogande skulle så ha skett.

Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

På en arbetsplats finns många olika verkligheter och dessa är stadda i ständig förändring. Ett arbete som vårt avser att ge en ögonblicksbild av dessa verkligheter, såsom de berättas för oss av ett antal representanter för densamma. Den text som vi kommer att producera kan aldrig bli ett exakt återgivande, på grund av att vårt arbete kommer att färgas av vår förförståelse, vårt intervjusätt, materialets omfattning, egna val och sedermera även den tolkning vi gör av det insamlade materialet och dess presentation. Istället kommer texten att bli en tolkad produkt sammansatt av de delar vi valt ut i förhoppning att de väl representerar verkligheten. Inte heller den mest detaljerade beskrivningen av studieobjektet förmår att återge mer än en bråkdel av allt som äger rum.

Många är således de felkällor och fallgropar som vi behövt ge akt på och resonera om. Att ifrågasätta och testa materialets bärighet utifrån forskningsfrågan måste därför göras inför och under hela arbetet. Ett sätt att spjälka upp denna kritiska infallsvinkel och hjälpa oss i detta arbete är att begagna sig av epitetet; validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.

Generaliserbarhet.

Den humanistiska synen på generaliserbarhet är att varje situation är unik, varje fenomen har sin egen struktur och logik (Kvale 1997). Med dessa ord i bakhuvudet är det kanske lätt att intala sig att det föreligger mycket lite generaliserbarhet i vår typ av undersökning. Urvalet är till stor del styrt av geografiska faktorer, arbetsplatsen påminner måhända om många liknande, men har sin egen unika struktur, sina egna normer, kultur, värderingar, historia och organisatoriska sammansättning o s v.

Vårt resultat är vårt sätt att tolka de berättelser och texter respondenterna väljer att delge oss under arbetet. I vilken mån detta resultat ger en allmängiltig, framkondenserad kunskapsstock, färdig att appliceras på liknande företeelser och situationer låter sig knappast sägas. Frågan är väl även på vilken nivå generaliserbarhet eftersträvas. Vi kommer att delges flera bilder av en kollektivt upplevd verklighet. Vem ger oss de mest ärliga svaren? Är de ärligaste svaren samtidigt de som bäst beskriver denna verklighet för ”genomsnittsarbetaren”, eller representerar dessa svar de som befinner sig i utkanterna av denna värld, missnöjda som ”talar ut”, eller lyckade som skryter? Så som vi ser det är det viktigaste inte att medvetet sträva efter hög generaliserbarhet (i meningen på andra liknande organisationer eller situationer), eller ens tro att det går att uppnå. Istället försöker vi med eftertänksamhet och ett kritiskt synsätt fläta samman de bilder som delges oss, väga deras representativitet och skapa en så hög lokal

generaliserbarhet som möjligt. Alltså att den bild vi återberättar känns igen av så många som möjligt på de nivåer som undersökningen är gjord.

Validitet.

Återigen handlar frågan om att inte först i efterhand, när forskningsfrågan är formulerad och vår empiriska data ligger på bordet, försöka uppnå hög validitet genom ett välgjort analysarbete. Frågan om materialets validitet och dess tillkomst måste hållas aktuell genom hela arbetet.

Från det att forskningsfrågan utkristalliserats och arbetet påbörjas med att strukturera intervjuguiderna, under intervjuerna och fram till det att materialet analyseras måste vi ge akt på att det vi efterfrågar och gör synligt har en hög överensstämmelse mellan den teoretiska och den operationella definitionen. Med andra ord – att genom hela arbetets gång ställa sig frågan om det vi väljer att sätta under ”lupp” i form av berättelser och dokument beskriver det som vi i forskningsfrågan avser att belysa. Eller som Kvale (1997, s. 213) formulerar det ”...blir validering inte bara en granskning som görs i slutet av produktionslinjen utan en kvalitetskontroll som genomförs under kunskapsproduktionens samtliga stadier”.

Reliabilitet.

Hur mäta det som mätas ska? Inledningsvis resonerade vi om vilka olika tillvägagångssätt vi skulle kunna begagna oss av i vår undersökning. Som exempel såg vi oss kunna ta del av de skrivna texter som finns bevarade i ämnet såsom instruktioner, policydokument, mötesanteckningar mm. Men även ett mer aktivt deltagande genom intervjuer, enskilt eller i grupp med utövare respektive visionärer samt deltagande observationer var tekniker som vi beaktade.

”Om mätningarna är oskickligt genomförda, så spelar det ingen roll om måtten är valida eller inte – det blir fel ändå” (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2002, s. 111). Detta citat sammanfattar väl de krav som ställdes på oss att noga planera inför de olika stegen i vår undersökning och ge akt på genomförandet av såväl intervjuer som vid analysen.

Redan på ett tidigt stadium i vår planering ägnade vi stor tankemöda åt problematiken. Som exempel kan nämnas att vi bestämde oss för att vara två personer vid varje intervjutillfälle. Vi har, om än i varierande utsträckning, en viss praktisk erfarenhet av intervjuer från såväl tidigare skolarbeten som yrkesmässigt, men såg stora fördelar med att vi båda fanns med vid varje intervjutillfälle. Ytterligare kunskap på området avsåg vi att inhämta via tillämplig litteratur. Vi har även haft förmånen att ha en handledare som vi trivts mycket bra tillsammans med och haft en bra dialog med, samt till vilken vi hyst stort förtroende att hon kritiskt skulle komma att granska vårt arbete och leda oss rätt när så behövs.

Risken med allt för strukturerade intervjuer, oavsiktligt ledande frågor, pressade tidscheman och icke klargjorda frågor om anonymitet, utskriftens behandling etc. riskerar också att ge förvridna svar och tolkningar, varför återigen en öppen och ärlig dialog samt ett noggrant planerande och analysarbete inte nog kan understrykas.

Insikter under arbetets gång

Trots våra ansträngningar och intentioner när det gällt urval, val av metod, utformning av intervjumallar, under intervjuerna och sedermera de delar av resultatet vi valt att presentera och slutligen vår analys ser vi att saker och ting skulle kunna gjorts annorlunda. Kanske skulle vi ha lagt ner mer tid på att fundera på vårt urval? Fick vi utifrån samtalet med vägdirektören en tillräckligt god insikt i det pågående reformarbetet och de problem man brottas med vilket ju sedan i viss utsträckning låg till grund för vår problemformulering och intervjuguiderna? Även vårt sätt att intervjua kan kritiseras – var det klokt att vi var närvarande båda två vid varje tillfälle, eller innebar det att respondenterna fick en större känsla av utsatthet och underlägsenhet? På vilket sätt innebar bandupptagningarna att respondenterna mer nogsamt vägde sina ord, eller censurerade vissa tankar? Var vi tillräckligt fokuserade vid intervjuerna för att få svar på de frågor vi avsåg att behandla, eller satt vi alltför passiva och nöjda enbart med att intervjupersonerna talade över huvud taget? När utskriften väl var klara och vårt analysarbete påbörjades såg vi att vi ibland borde ställt fler följdfrågor och inte bara accepterat de inte alltid helt uttömmande svar vi fått.

Tidsbegränsningen är också en faktor att ta i beaktande. Egentligen hade vi hela läsåret på oss att slutföra denna uppsats, men på grund av andra studier och arbeten kom vi att, i princip, invänta de andra kursernas avslutande innan vi på allvar påbörjade uppsatsen. Detta fick till följd att vi kände en ökande tidspress allt eftersom datum för inlämnande närmade sig. Kanske borde vi gjort uppföljande intervjuer, breddat vårt urval eller använt än mer tid för studier av tillämplig litteratur på området för vårt teorinhämtande och kunskapsvidgande. Alla dessa faktorer, och fler än så, kommer naturligtvis att påverka uppsatsens trovärdighet, det är vi medvetna om. Mycket skulle ha kunnat gjorts annorlunda, det kan lätt konstateras såhär i efterhand, men givet de rådande omständigheterna tycker vi oss ändå ha utnyttjat tiden hyggligt väl och ansträngt oss genom hela arbetet för att vara självkritiska och försöka se bakom ”det uppenbara” i vår jakt efter de underliggande rörelserna, störningarna och den alltför pågående kommunikationen.

Under arbetets gång har vi insett nyttan av att skriva ner alla de idéer och tankar som dyker upp. Dessa har varit användbara framför allt vid resultat- och diskussionsdelarnas tillkomst.

Vi förstår så här i efterhand att vi när vi påbörjade vår uppsats hade vi en ganska naiv föreställning om vad det var vi skulle ge oss in i. Att förstå och beskriva en organisation är för en utomstående ett tidskrävande tankearbete. För medarbetarna ses organisationen som en självklarhet, de tar den för given men har svårt att förklara den. Vi trodde t.ex. att VVÄs organisation var något fixt och färdigt som enkelt lät sig beskrivas i ord och bild, men vi fick själva, utifrån de insikter vi vunnit, skapa de organisationsscheman som finns i detta arbete. Detsamma gällde det processororienterade arbetssättet. Trots all skriftlig dokumentation vi fått fann vi inga klara och översiktliga beskrivningar och förklaringar, utan vi fick återigen själva skapa den bild som figurerar i vår uppsats. Måhända var vi inte tillräckligt tydliga och påstridiga när vi efterfrågade dessa bilder och scheman.

En annan insikt som vi fann var hur personer på hög nivå i organisationer ofta tenderar att svara på intervjufrågor med vad vi upplever som ”färdiga mallar” av typen föredrag, d v s man svarar inte alltid på den specifika frågan utan beskriver ett större sammanhang.

Kommunikation, Process- och Visionsstyrning

Utöver de teorier som presenteras i kapitlet *Teoretiska utgångspunkter* vill vi först göra en presentation av kommunikation, process och visionsstyrning så som de beskrivs i teorin då vi tror att läsaren behöver ha en förståelse härom eftersom de är av väsentlig betydelse för att förstå tankarna bakom VVÄs förändringsarbete, det nya arbetssättet, samt ledningens tillvägagångssätt vid dess implementering.

Visionsstyrning

Vision kommer av latinets *vi'sio* 'syn', 'uppenbarelse', av *vi'deo* 'se' (Nationalencyklopedin, 1996).

En ofta citerad författare av ledarskapslitteratur, Jouko Arvonen (1989), beskriver en vision som något som organisationen gärna vill förverkliga, ett slags idealtillstånd eller en dröm. Visionen kan inte konkretiseras fullständigt, den ligger framför oss i tiden och ska ge en mental bild av framtiden. Visionens uppgift sägs vara att styra våra tankar mot ett mål som har en stark emotionell dragningskraft. Alltså att den ska ge de anställda en känsla av att ha en uppgift och ge en inre motivation för att mobilisera sina krafter.

Visionen bygger enligt Arvonen på antaganden om att den är djärv och i sig har "barriär-brytande" element, förmedlar en känsla av att man kan uppnå helt nya målsättningar och förverkliga något unikt som har en stor betydelse inte bara för oss själva och företaget, utan även för andra människor och samhället. Detta, menar han, ska ske genom att ledningen till fullo söker utnyttja den "mänskliga resursen". Framgång och effektivitet skapas genom att personalens kompetens tillvaratas bättre, och framförallt genom homogena attityder och en stark identifiering med företagets målsättning. Barbara Czarniawska (1992) beskriver och kritiserar detta med vad hon kallar för ideologisk styrning, som varandes ett sätt att påverka de anställdas sätt att tänka och uppfatta verkligheten, alltså en slags indoktrinering.

Arvonen (1989) menar att ett av de viktigaste områdena är att ledningen kommunicerar och förankrar visionen genom att använda sig av emotionella och känslomässiga element och symboler. Han pekar på att i visionsstyrning måste ledarna vara goda förebilder i sitt dagliga arbete och i de signaler de skickar ut till de anställda, samtidigt som man måste inse att det tar tid att förankra en vision, – man måste repetera och använda olika typer av symboler och symbolbeteende. En annan faktor som är en del i att leda via visioner, påpekar Arvonen, är att man ser över den formella struktur och de styrsystem man har i företaget, så att dessa utformas så att de stödjer och hjälper de anställda i arbetet.

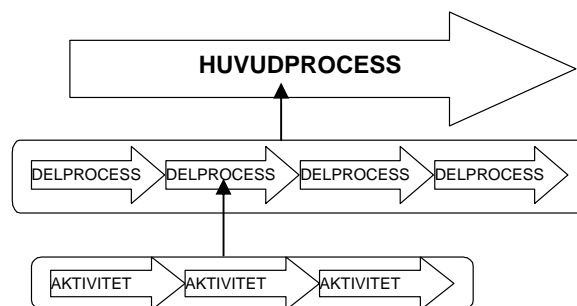
Visionsstyrning är alltså inte tänkt att ersätta regler och rutiner utan behöver kompletteras och berikas av andra styrningsprinciper menar Arvonen. På VVÄ har man valt att arbeta utifrån vad man kallar ett processorienterat arbetssätt. För att stödja arbetet med processerna har man gått från en tämligen decentraliserad organisation till en uttalad hierarkisk struktur med en ny chefsnivå. I följande avsnitt redovisas hur man i litteraturen beskriver processtyrning som ledningsstrategi.

Processtyrning.

Process kommer av latinets *proce'ssus* 'förlopp', *proce'do* 'gå framåt' (Nationalencyklopedin, 1994).

Processtyrning är enligt Ax, Johansson och Kullvén (2002) en metod för att förbättra organisationens processer och aktiviteter genom att sätta kunden i centrum. Man kan med processtyrning t.ex. aktivt arbeta med att förbättra kundservice, förkorta leveranstider, reducera lagernivån etc.

Organisationen betraktas utifrån processtyrning som ett antal värdekedjor, eller processer, vilka i sin tur byggs upp av delprocesser och aktiviteter. Varje process har bestämda start- och slutaktiviteter, vilka oftast följer en given kronologi (se figur 5).



Figur 5. Beskrivning av processer och aktiviteter (Ax, Johansson & Kullvén, 2002, s. 699, bearbetad av författarna).

Tanken med processtyrning, enligt författarna, är att det ska bli lättare för kundernas behov och preferenser att tränga in i de enheter som inte står i direkt kontakt med marknaden, (ökat kundfokus), och att undvika risken att det utvecklas ett revirtänkande och en specialistkultur kring enskilda funktioner. Vi tolkar detta synsätt som ett annat sätt att beskriva en utökad men samtidigt mer reglerad och styrd kommunikation inom och mellan organisationens avdelningar, samt även med omvärlden – i VVÅs fall, de identifierade kundgrupperna, näringsliv och medborgare.

Ett sätt att kategorisera processerna, är att ta utgångspunkt i processers och aktivitetens samhörighet ur ett hierarkiskt perspektiv (Ax, Johansson och Kullvén, 2002). Ur denna synvinkel väljer man att sätta organisationens kärn- eller huvudprocesser på den översta nivån så som man valt att göra på VVÅ (se figur 1).

Aktiviteterna i varje process är tänkta att utföras i en viss ordning och länkas samman i processen med något slag av flöde, t.ex. informationsflöde. Man eftersträvar även att förbättra processerna genom att studera de aktiviteter som processen består av och i vilken följd de utförs. Frågor att ställa sig är t. ex. om det finns aktiviteter som kan tas bort, utföras i en annan ordningsföljd, förkorta tiden för de olika aktiviteterna eller förbättra flödena mellan aktiviteterna. Ofta inriktar man även sina ansträngningar på att försöka standardisera aktiviteter och processer för att undvika felaktigheter, korta tidsåtgången, få lägre kostnader och högre kvalitet (Ax, Johansson och Kullvén, 2002). Dessa förbättringar tar sig inte sällan uttryck i form av formulär, blanketter och ökad administration, vilket vi tror kan få en motsatt effekt.. Det som är avsett att skapa kortare tidsåtgång, lägre kostnader, hårdare styrning och högre kvalitet tar istället formen av ökad administration och därmed längre tidsåtgång och kanske även bristande kvalitet.

Det finns, så som vi ser det, en inneboende konflikt i att använda sig av en kombination av visionsstyrning och processtyrning trots att Arvonen (1989) anser att visionsstyrningen behöver berikas och kompletteras av andra styrningsprinciper. Visionsstyrningen vill uppnå en känsla av en inre motivation hos medarbetaren för att mobilisera sina krafter. Den bygger på att styra medarbetarnas tankar mot ett mål som har en stark emotionell dragningskraft. Processtyrningens mål däremot är att genom klart definierade rutiner och processer samt en reglerad kommunikation styra medarbetarens handlingar i önskad riktning. Det handlar alltså om två helt olika påverkansstrategier som managementlitteraturen ändå obehindrat tycks anse att man kan kombinera.

Processtyrningsstrategin, så som den beskrivs i litteraturen, tar alltså en stark utgångspunkt i att medarbetare gör som de blir tillsagda och att man genom ökad administration och påbudna kanaler för kommunikation kan styra organisationen i hög grad och åt önskat håll. Detta synsätt utgår från ett rationalistiskt perspektiv vilket betonar att ledningen har kapacitet att formulera klara och tydliga mål som låter sig kommuniceras ut i organisationen och därefter styr medarbetarnas handlingar (Ellström, 1992). Kommunikationen kommer därför att oundvikligen hamna i starkt fokus i en organisationsförändring. Vi avser därför att nedan redovisa ett antal forskares syn på kommunikation och hur den kan användas som redskap för att förändringsarbetet ska få den form ledningen önskar.

Kommunikation.

.. av latinets *communica'tio* 'ömsesidigt utbyte', *-commu'nico* 'göra gemensamt', 'låta få del av' (Nationalencyklopedin, 1993).

Människan kommunicerar vare sig hon vill eller inte och det är således omöjligt att undvika att kommunicera (Fiske, 2001). Att inte säga något, eller att undvika kontakt innebär också kommunikation eftersom dessa signaler kommunicerar oviljan att ta kontakt. Kommunikation sägs vara en av de mänskliga aktiviteter som alla känner till men få kan definiera tillfredsställande.

Den mellanmänskliga kommunikationen är både verbal och icke-verbal (Angelöw & Jonsson, 2000). Verbal kommunikation sker via samtal, brevväxling, meddelanden, instruktioner, böcker m m. Den icke-verbala sker däremot främst med hjälp av kroppsliga uttryck – hur vi går, står och sitter, men även genom gester, ansiktsuttryck, hur vi rör vid varandra o s v. Därutöver kommunicerar vi med hjälp av olika typer av symboler såsom kläder, parfym, frisyrr, märken och dylikt.

Synen på kommunikation har genomgått stora förändringar under 1900-talet. Vi avser här att ge en kort översikt vilka idéer om kommunikation som varit dominerande och vilka effekter dessa har fått på samtidens ledningsstrategier.

Stimuli - respons

Under den första delen av förra seklet utgick man inom kommunikationsforskningen från behaviorismens stimulus-respons-teori, vilken i princip innebar att om bara budskapet var tillräckligt välformulerat så skulle det komma att förstås på rätt sätt oberoende av vem som var mottagare (Strid, 1999). Ursprunget till dessa tankar var de insikter som fysiologen och psykologen Ivan Pavlov på tidigt 1900-tal förde fram med sin teori om betingade reflexer. Skinner utvecklade tankarna om hur individer tenderar att upprepa beteenden när man upplever någon form av positivt resultat, alternativt vill undvika något obehagligt, s k

förstärkningseffekter (Säljö, 2000). Dessa teorier utvecklades genom försök på djur och antogs gälla även för människor. Man hade således en mycket enkelriktad syn på kommunikation och såg människan som en passiv ordermottagare vilket ställde speciella krav på kommunikationen. Den skulle vara tydligt och enkelt formulerad så att den inte skulle kunna misstolkas.

Även inom dagens kommunikationsforskning talar man om förstärkningseffekter men avser då i första hand den tendens människor har att välja sådan information som hon någorlunda känner till redan och även att hon tolkar ny information utifrån tidigare erfarenheter, vilka på så sätt ytterligare förstärks (Strid, 1999).

Kognitivsim

Begränsningarna i behaviorismens tankegångar blev snart uppenbara när man applicerade dem på människor och nya teorier om människors tankeprocesser utvecklades inom den s.k. kognitivismen.

Till skillnad från behaviorismen framhöll kognitivismen att individen inte passivt tar emot information utan själv aktivt konstruerar sin förståelse av omvärlden. Hjärnan uppfattades som en processor och man talade om att den mänskliga hjärnan sökte och bearbetade information ungefär som en dator. Däremot var kognitivismen konsekvent ointresserad av kulturella och sociala skillnader och den kognitiva apparaten ansågs vara den samma oavsett ras-, klass- eller religionstillhörighet. Hur kunskaper skapas, förhandlas och används i mänskliga verksamheter togs inte i beaktande, liksom det förhållande att människor använder fysiska och intellektuella redskap (Säljö, 2002).

Kommunikationen sågs enligt kognitivismen som en process där människan måste använda sig av olika typer av koder för att förmedla det man önskar uttrycka. Kodning avser den process genom vilken man med hjälp av olika symboler söker göra andra medvetna om ens tankar, känslor och attityder. Avkodning, i sin tur innebär den process där mottagaren försöker uppfatta, tolka och förstå det som uttrycks (Angelöw & Jonsson, 2002).

Situerad förståelse

Både stimuli- respons- och kognitiv teori utgår från att individen kan studeras skild från hennes omgivning, ursprung och erfarenheter. Men enligt den situerade förståelsen *är* människan sammanhanget och kan således inte fränkopplas sin omgivning och sitt sammanhang. Härmed uppmärksammas således betydelsen av de faktorer som inverkar på människan i form av att varje situation har en social inramning, vilken hjälper individen att förtolka densamma utifrån tidigare erfarenheter (Säljö, 2000).

Sett ur ett kommunikativt perspektiv belyses individens förmåga att uppfatta och tolka det kommunicerade budskapet utifrån tidigare erfarenheter samt den kontext i vilken kommunikationen pågår. Språkssystemteoretiker menar att språket inte bara är en kanal genom vilken världen förmedlas – språket konstituerar världen och ger den en mening (Börjesson, 2003). Strid (1999) ser det som att kommunikationen i en organisation skapar organisationen och inte organisationen kommunikationen. I en organisation skulle detta kunna förstås som att individen är en del i en praktik – de båda konstituerar varandra och kan inte helt separeras.

Kommunikation inom organisationer

Strid pekar på att mycket har hänt de senaste 60 åren när det gäller synen på kommunikation inom organisationer. Från början hade man en ”sändarinriktad” syn på kommunikation, där de grundläggande dimensionerna var förståelighet och övertalningsförmåga, (*vad* som ska sägas, och *hur* ska det sägas), som ett uttryck för synen på att ”ledningen vet bäst”. Texten pekar Björkman (i Abrahamsson m.fl., 2002) på Taylors Scientific-managementstrategi vilken bl a innebar att man strävade efter ett bästa sätt att organisera mänskligt arbete på. Detta sätt skulle man komma fram till genom vetenskapliga studier av bl.a. tidsåtgång vid arbetsmoment och genom en strikt arbetsdelning. Kommunikationsstrategin enligt detta synsätt innebar att endast delge medarbetarna den information som var absolut väsentlig för utförandet av arbetet. All annan information var förbehållen cheferna och ledningen och man såg snarare en fara i en ökad informationsspridning, varför ett kunskapsmonopol hos ledningen byggdes upp.

Hur detta förhållande ser ut i dag varierar naturligtvis, men att ledningar i dag har och även medvetet strävar efter ett kunskapsövertag tar vi som troligt. Direkt översatt till en organisation skulle detta innebära att den maktrelation som styr organisationen och dess skapande till stor del bygger på en kunskapsasymmetri mellan ledning och medarbetare (Alvesson, 2002).

Organisationsledningar av idag har insett behovet av bättre kommunikation och allt högre krav ställs även från medarbetarna. Man förväntar sig få information inte bara om vad man ska göra, eller hur, utan också om varför – vad resultatet är avsett att bli (Strid, 1999). Moderna arbetsprocesser ställer också högre krav på ökad kunskap hos de anställda, vilket medför större krav på ökad information (Ekman, 2003).

Ledningens kommunikation syftar till att skapa en viss önskad effekt hos de anställda, menar Strid (1999). Med effekter menas vanligen en förändring hos mottagarens kunskaper, agerande eller känslor. Ett allmänt tyckande är naturligtvis *en* effekt, men nödvändigtvis inte *den* effekt som ledningen eftersträvar. Inom organisationer blir detta med syfte och effekt problematiskt på ett mer direkt sätt, enligt Strid, eftersom att man kan ha åtminstone två perspektiv på kommunikationen; antingen ett konsensusperspektiv där alla arbetar mot samma mål (jämför visionsstyrning) och ett deltagande blir effekten av kommunikationen, eller ett konfliktperspektiv (jämför processtyrning), där det finns motsättningar inom organisationen, varvid kommunikationen riskerar att få formen av manipulation.

Oavsett vilket perspektiv man väljer på kommunikationen enligt Strids definitioner så återstår den uppfattningen att man utgår från att ledningen tillskrivs förutsättningar för att kunna analysera inre och yttre faktorer. Dessa analyser resulterar därefter i lämpliga lösningar för att uppnå önskat resultat och att dessa mål enkelt kan formuleras och kommuniceras ut i organisationen, varefter de anställda utför de rätta handlingarna för att uppnå målen. Enligt detta synsätt blir kommunikationen och styrningen tämligen oproblematiske och ses som väldigt rationell och tar således en kognitiv utgångspunkt. Dagens snabbt föränderliga omvärld tror vi för det första inte låter sig analyseras så enkelt. Dessutom ser också förutsättningarna olika ut på olika nivåer och avdelningar inom organisationen, varför det som framstår som en sanning och ändamålsenlig handling för ledningen riskerar att ha mindre bäring på andra nivåer inom organisationen där förhållandena är annorlunda.

I en organisation där visioner och målformuleringar kräver ett stort mått av bredd för att göras giltiga för hela organisationen ser vi också hur de anställda kan komma att tvingas tolka dessa vaga mål utifrån egna tidigare erfarenheter och kunskaper och att denna tolkning inte med nödvändighet behöver vara den som ledningen avsåg. Ekman (2003) beskriver detta som att organisationer enligt många moderna management-teorier bör styras genom dokument som

produceras av ledningsgruppen och på formella möten där viktiga beslut tas. Problemet, menar han, är att det ofta är ett stort avstånd mellan ledningsgruppen och de anställda, vilket dels gör att ledningen har en dålig uppfattning om de förhållanden som råder på de olika enheterna i organisationen och dels att denna styrningsprincip inte tillåter en direkt feedback, alltså möjlighet att ställa frågor och framföra synpunkter på det kommunicerade. Detta innebär enligt honom att många av de direktiv som ges av ledningen "filtreras" genom ett ständigt pågående "småprat" mellan medarbetarna. Vissa av direktiven godkänns i småpratet, andra omvandlas till något som medarbetarna anser är mer realistiskt och en del förkastas helt enkelt som orimligt.

Angelöw och Jonsson (2000) beskriver hur kommunikatörer gör antaganden om slutresultatet av en kommunikation. Genom att avläsa den andres reaktioner i form av olika typer av feedback på vad vi säger, försöker vi bedöma resultatet av kommunikationen. Om vi uppfattar att den andre inte rätt förstår vad vi vill ha sagt byter vi strategi.

Frågan inställer sig då hur man i en organisation, där en stor del av kommunikationen från ledningens håll förmedlas via intranät, personaltidningar och andra skrivna direktiv ska kunna uppfatta mottagarens reaktioner. Här sker således inte den direkta återkoppling som ska ge svar på om budskapet uppfattats korrekt. Likväl tycks många ledningar ha ett tämligen oproblematiskt förhållningssätt till detta faktum och utgår ifrån att mottagaren förstår på rätt sätt. Ekman (2003) framhåller därför vikten av att kommunikationen sker på den nivå där medarbetarna befinner sig, och direkt av cheferna. Detta skulle enligt honom medföra att budskapen kan omformuleras av chefen för att passa i de lokala förutsättningarna samt ge ett utrymme för frågor och feedback, varvid chefen skulle kunna utläsa om resultatet av kommunikationen blev det önskade.

Enligt Strid (1999) har de formella informationsvägarna inom organisationer minskat i betydelse under senare tid till förmån för de informella. Detta anser han vara resultatet av att organisationer tvingats gå från hierarkiskt strukturerade till mer decentraliserade, som ett sätt att bättre tillvara de mänskliga resurserna och möta den alltmer föränderliga omvärlden och hårdnande konkurrensen. Detta synsätt speglas också i det som Arvonen (1989) anger som behovet av en ökad visionsstyrning. Vi ifrågasätter detta till viss del. Förmodligen är det så att man gått från en mer detaljstyrd verksamhet till decentraliserade organisationer. Löpande bandet har till stora delar ersatts av självstyrande arbetsgrupper och målstyrning men detta innebär inte per automatik att kommunikationen förändras. Kommunikationsstrategin är ett medvetet val som ledningen måste göra och inte något som följer av nya organisationsformer som ett brev på posten.

Vi tolkar processtyrning utifrån kommunikation som en ledningsstrategi vilken bygger på ett kognitivt synsätt på så sätt att den tar som utgångspunkt i att om organisationsstrukturen och kommunikationen utformas på ett välgenomtänkt sätt så undanröjs riskerna för feltolkning och syftet uppnås. Processtyrningen tar inte hänsyn till kulturella och sociala skillnader. Hur kunskaper skapas, förhandlas och används i mänskliga verksamheter franses, liksom det förhållande att människor använder fysiska och intellektuella redskap (Säljö, 2002).

Symboler som kommunikation

Kommunikation kan även ses som en symbolisk handling (Angelöw & Jonsson, 2000). Med symboler avses inte enbart de ord vi använder i tal och skrift, utan även de ickeverbala uttrycksätten. Det är dock viktigt att ha i åtanke att symboler är symboler just därför att de har en inneboende mening som en grupp människor har kommit överens om och att det inte finns någon naturlig koppling mellan en symbol och dess hänvisning. Börjesson (2003)

beskriver det som att språket bygger på en rad sociala konventioner och normer, och att förståelsen av ett budskap kommer sig av att det slår an någon sorts kulturell överenskommelse. Detta är ett sociokulturellt synsätt som understryker förhållandet att individen och dess kommunikation måste ses i sitt sammanhang och inte går att studera skilt från varandra.

Arvonen (1989) menar att människans förmåga att utnyttja symboler gör samtal och språk möjliga vilket även genomsyrar hans tankar bakom visionsstyrning på så sätt att visioner kan kommuniceras av ledningen, inte enbart i ord och texter, utan också genom de handlingar och symboler man använder sig av. Hur dessa handlingar och symboler tolkas och påverkar medarbetarna ifrågasätts dock väldigt lite. Man tycks utgå från att det inte finns någon större utrymme för feltolkningar vilket vi dock ser som en uppenbar risk. Samtidigt tillskriver man den formelle ledaren en stark påverkansförmåga enbart genom sin position. Här tror vi att man allt för mycket frånser den makt som informella ledare kan besitta i organisationer och att det är vad dessa gör i ord och handlingar som ofta har störst påverkan.

Kommunikation och makt

Varje meddelande har en innehålls- och en relationsdimension. Med detta avses att det är skillnad på *vad* (innehållsdimensionen) som sägs och *hur* (relationsdimensionen) det sägs (Angelöw & Jonsson, 2000). Innehållsdimensionen är vanligtvis verbal och avgör innebörden i meddelandet. Relationsdimensionen däremot är vanligtvis icke-verbal och avgör hur meddelandet ska tolkas. Företagsledningars maktövertag i en organisation ger dem ofta tolkningsföreträde i kritiska frågor vilket kan bli ett hjälpmedel i ledningens händer att styra över såväl relations- som innehållsdimensionerna för att t.ex. undvika kritik och ifrågasättande.

Alvesson (2002) uppmärksammar att det finns tekniker för att få ett maktövertag i kommunikationssituationen. Varje kommunikatör försöker, i varierande utsträckning, att styra kommunikationens struktur med avseende på hur den andra bör uppfatta och tolka det som sägs. En teknik för att få ett kommunikativt övertag kan vara mötesformen. Sett ur en kulturkonstituerande synvinkel där ledningen medvetet skapar en kontext av styrinstrument, mötesformer, metaforer, beskurna världsbilder mm. för att bevara eller förändra en organisation, pekar Alvesson till exempel på hur möten struktureras och genomförs för att undvika ifrågasättanden. Detta sker genom att idéer om vad som existerar, är önskvärt och borde uppnås, kommuniceras av företagsledningen. Häri ligger också att ledningen väljer att uppmärksamma vissa saker, medan andra ej alls tas upp. Fraktionalisering, tolkning av historien och obesvarade frågor begränsar den värld som de underlydande har att förhålla sig till, varför de föreslagna åtgärderna, i ljuset av ledningens "konsensusverklighet", framstår som självklara och lätta att sluta upp kring, samtidigt som motsägelser hanteras genom att förnekas, bagatelliseras eller kompartmenteras (frånskiljs för att undvika konfrontation).

Även Börjesson (2003) gör en beskrivning av talordningar och logiker, nämligen vad som är socialt och kulturellt accepterat, vem som får tala och sättet att tala på. Han knyter an till Foucaults tankar om utestängningssystem, vilka reglerar hur man tillåts tala om världen, förkroppsligade i olika tids- och rumsberoende sanningar. Vi menar att i en organisation skulle en sådan sanning kunna vara den världsbild som ledningen förmedlar och som anger bopålar för vad som är acceptabelt och gångbart.

Ambitioner om delaktighet

Förändringsarbete som initieras och formuleras på en hög nivå i en organisation har ofta svårt att nå upp till det ideal av delaktighet för medarbetarna som Angelöw (1991) förespråkar. Om

glappet mellan dem som formulerat förändringen och de medarbetare som ska genomföra den blir för stort krävs det att medarbetarna själva tolkar hur förändringen ska omsättas i praktiken. Bo Lindensjö och Ulf Lundgren (2000) har utvecklat en modell, ursprungligen avseende beskrivning av politisk styrning, som vi dock anser mycket väl går att applicera även på en organisation av det slag vi studerar för att förstå processerna kring målformulering, kommunikation och tolkning.

Teoretiska utgångspunkter

”En ”bra” teori är bara bra i mening att den är användbar, vilket innebär att den ska utesluta en del möjligheter och förutsäga andra. Teorin ska också tala om för oss hur vi ska tolka våra resultat” (Bjereld, Demker & Hinnfors, 2002 s. 74).

Genom att vi använt en abduktiv metod är vårt val av teorier en följd av vår empiri. Vi har sökt teorier efter hand i stället för att ha en färdig teoretisk utgångspunkt från början. I detta kapitel gör vi en framställan av olika teorier, utifrån vilka vi kommer att skapa vårt analysverktyg. Teorierna behandlar olika aspekter av förändringsarbete av den typ som pågår i VVÄ och de problem man kan komma att möta. Framförallt kommer vi att framhålla Lindensjö och Lundgrens (2000) teori om målformulering, mediering och realisering. Utöver denna avser vi även att knyta an till Czarniawskas beskrivning av handlingsnät och deras uppkomst samt Angelöws tankar om vikten av delaktighet i förändringsarbetet.

Tyngdpunkten kommer att ligga på förändringsstrategier och den kommunikation som ska resultera i en förändring.

Formulerings-, medierings- och realiseringsarenor.

Lindensjö & Lundgrens modell innefattar tre nivåer; formulerings-, medierings- och realiseringsarena. Med dessa arenor avser författarna att beskriva hur en organisations mål formuleras i ett sammanhang vilket ofta är skilt från den arena där de ska realiseras, och utformat under andra villkor än de som gäller där de ska omsättas i praktiken. Avståndet mellan dessa båda arenor och de vagt formulerade direktiven måste emellertid hanteras. Följaktligen tolkas direktiven på den sk medieringsarenan, så att mål och resurser anpassas och stämmer överens med redan pågående eller planerade verksamheter. Detta kan göras på olika sätt med olika konsekvenser för dem som ingår i de praktiker som ska realisera målen. Vi ser olika möten, samtal och överenskommelser som former för mediering.

Begreppen formulerings- och realiseringsarena blir tydliga när det handlar om styrning inom en organisation där ledningen formulerar målen, och via den valda kommunikations- och styrningsstrategin överför dessa till grupper av anställda och enskilda medarbetare att realisera. När detta tillvägagångssätt även begagnas i ett förändringsarbete är det vad Angelöw (1991) kallar för en toppstyrd förändringsstrategi, där medarbetarna förvägras delta i formuleringsarbetet, varför man oftast kan förvänta sig att förändringen kommer att möta hårt motstånd och konflikter. De av ledningen önskade attitydförändringarna riskerar då att endast ske på en mycket ytlig nivå, inte i handlingar och relationer. Det kan ofta uppstå djupa kommunikationsklyftor mellan olika nivåer inom en organisation som genomgår en toppstyrd förändring, då man sällan tar sig tid att skapa delaktighet eller bearbeta farhågor och oro.

Lindensjö och Lundgren (1986) uppehåller sig dock inte vid ledningens förändringsstrategier utan pekar istället främst på hur problem uppstår när målen inte uppfattas erbjuda någon realistisk vägledning för genomförande. På medieringsarenan kommer då de anställda att försöka etablera en relation mellan formulerings- och realiseringsarenan. Medarbetaren tolkar budskap och direktiv utifrån tidigare erfarenheter och kunskaper i den verklighet de agerar och utifrån dessa tolkningar skapar de sätt att omsätta målen i sin praktik. Däremot framhåller författarna att gynnsamma attityder till en förändring sannolikt underlättas om reformen uppmärksammar problem i medarbetarnas dagliga verksamhet och att varje försök till reform i en sådan organisation därför kräver motiveringar som är relaterade till de berördas faktiska verklighet.

Ur ledningens perspektiv kan det vara riskfyllt att skapa allt för löst formulerade mål eftersom makten då kan förflyttas från formuleringsarenan till realiseringsarenan (Lindensjö & Lundgren, 1986). På realiseringsarenan inverkar lokala förutsättningar som ledningen ofta förbiser i sitt skapande av målen. Det kan handla om maktstrukturer i form av informella ledare som ges tolkningsföreträde, resurser som inte räcker till mm. För att underlätta att målen kopplas till den lokala verkligheten kan formuleringsarenan utvidgas till att innefatta medarbetare på andra nivåer och t.o.m. skapa nya grupper vilket åtminstone kan ge intrycket av att man åstadkommer en ny rationellt uppbyggd kontroll och hantering av problemen (Lindensjö & Lundgren, 2000).

Handlingsnät

Czarniawska (1997) beskriver organisationer som nät av kollektiv handling. Dessa nät formas av aktörer inom och utanför organisationen, t ex avdelningar, funktioner, andra organisationer, myndigheter, företag o s v. Handlingsnäten är mer långvariga än aktörerna och påverkas inte nämnvärt av att aktörer försvinner eller byts ut. När större förändringsarbeten i offentlig sektor initieras sker det ofta från central nivå och har sin upprinnelse i lagändringar eller andra regeringsbeslut. Enligt Czarniawska är dessa förändringar försök att konstruera nya handlingsnät eller förändra gamla. Vi likställer här handlingsnäten med de olika praktiker som finns inom en organisation, t ex personalarbete, upphandling, projektering, och ser de olika arenorna för formulering, mediering och realisering som de fora där nya praktiker skapas och gamla förändras.

Med stöd av Czarniawskas resonemang menar vi att de aktörer som formulerar förändringen på ett tidigt stadium kan vara klara över vilka nya handlingsnät de skulle vilja skapa genom förändringen. När direktiven senare tolkas på medieringsarenan uppstår kanske idéer om hur nuvarande handlingsnät skulle behöva förändras för att uppnå de önskade resultatet. På realiseringsarenan kan sedan mer eller mindre spontant nya handlingsnät uppstå som ett resultat av eller för att underlätta förändringsarbetet.

Förankring

Om de berörda har intressen eller värderingar som strider mot förändringens syften, är sannolikheten även stor att dessa kommer att vidta motåtgärder, då de lokala aktörerna sällan tvivlar på att de har bättre insikt i organisationens förutsättningar och arbetsformer än de reformerande beslutsfattare och kommer därför ofta att handla mer utifrån sin egen historiskt etablerade logik (Angelöw, 1991). Det är därför av största vikt för ledningen att när den utformar målen, även i sin kommunikation strävar efter klarhet och enkelhet för att undvika alltför mycket tolkning på de lokala arenorna. Detta synsätt ska dock inte ses som ett sätt att

ersätta demokrati och delaktighet. Även om man från ledningshåll följer en väl genomtänkt kommunikationsstrategi och ger klara direktiv som inte lätt kan feltolkas måste man inbjuda sina medarbetare att delta i förändringsprocessen. Men i en organisation av VVÄs storlek är det oundvikligen ändå så att alla medarbetare inte kan delta på formuleringsarenan, varför vissa beslut, de facto, kommer att komma som påbud och direktiv från ledningen i en eller annan form.

Utgångspunkter för analys

De arenor som beskrivs i Lindensjö & Lundgrens modell (2000) anser vi framstår som alltför isolerade från varandra jämfört med hur det förhåller sig i det praktiska arbetet. Organisationen består av individer som naturligtvis kommunicerar med varandra oberoende av vilken arena eller nivå de befinner sig på. De beskrivna arenorna fortgår parallellt och går in i varandra på ett naturligt sätt i det pågående arbetet. Gruppens betydelse i medierings- och realiseringsarbetet förbises också i viss mån. Trots dessa brister ser vi modellen med dess olika arenor som ett teoretisk verktyg användbart i syfte att analysera det förändringsarbete vi fått beskrivet för oss. De perspektiv som vi saknar i modellen, tycker vi kompletteras av Czarniawskas (1997) resonemang om handlingsnät och Angelöws (1991) tes om vikten av delaktighet.

I vår analys kommer vi att med formuleringsarena avse det som har att göra med formuleringen av Vägverkets vision om den goda resan och det nya kund- och processorienterade arbetssättet. På medieringsarenan tolkas och omformuleras de övergripande målen i många olika sammanhang som t.ex. större möten, lokalkontorsträffar, ”korridorssnack”, men även allt skriftligt material som produceras i syfte att göra målen tydliga och användbara. I resultatdelen försöker vi identifiera vilka olika fora medieringsarenan består av inom VVÄ. På realiseringsarenan slutligen ska tolkningarna av målen omsättas i praktiken. Vi avser att belysa hur de aktuella yrkeskategorierna gått tillväga i denna process.

Resultat

Vi kommer här att presentera resultatet från de intervjuer vi genomfört i VVÄ. Resultatet redovisas utifrån de tre frågeställningarna som vi också använder som rubriker i detta kapitel:

- Vilka föreställningar uttrycker olika aktörer om hur det nya arbetssättet formulerats?
- Genom vilka formella och informella fora har det nya arbetssättet förmedlats och tolkats?
- Hur beskriver olika aktörer att de omsatt det nya arbetssättet i praktiken?

Vilka föreställningar uttrycker olika aktörer om hur det nya arbetssättet formulerats?

Vägdirektör

Den bakgrund till införandet av ett nytt arbetssätt som beskrivs i det officiella, skriftliga materialet från Vägverket bekräftas av vägdirektören:

”Det är GD:s tankar...och hela 2002 var det ju väldigt mycket arbete inom chefsgruppen på huvudkontoret och på regionerna som satt och diskuterade dessa frågeställningarna.”

Han menar att GD vid sitt tillträde 2001 såg en introvert organisation som ansåg sig veta vad som var bäst för kunden och drar därför slutsatsen att GD:s bakgrund inom Luftfartsverket, där man arbetat mycket med kundfrågor, spelade en stor roll. För att klara av de nya mål som uttalats från regering och riksdag krävdes en tydligare kontakt med kunderna vilket enligt vägdirektören är en stor förändring i jämförelse med tidigare synsätt i organisationen:

” Tidigare var det ju inte ens tillåtet att använda begreppet kunder”.

Det processororienterade arbetssättet är enligt vägdirektören tänkt att öka kommunikationen dels mellan de olika avdelningarna inom VVÄ och dels med de kundgrupper man identifierat. Han jämför med tidigare arbetssätt som mer kunde liknas vid ”stuprör” där de olika avdelningarna arbetade mer isolerat från varandra. Behoven formulerades av VVÄ själva i stor utsträckning och den kontakt man hade med allmänheten och näringslivet var de tillfälliga möten som uppstod när kunder hörde av sig med önskemål eller när VVÄ själva gick ut och informerade inför större arbeten som påverkade medborgarna. Här framhåller vägdirektören de kundansvariga som viktiga i arbetet med att systematiskt samla in de kundbehov som tas emot av olika aktörer i organisationen, samt aktivt gå ut och möta kunderna i olika fora.

Informationsavdelningen

Den bild informationsavdelningen ger oss stämmer väl överens med vägdirektörens. Enligt våra respondenter där har GD haft med sig ett förändringsuppdrag och idén om det nya arbetssätt från högre ort:

”...vi gör detta utifrån regeringens krav på ökad öppenhet och kundfokusering i de statliga myndigheterna.”

Utifrån dessa krav arbetade huvudkontoret sedan fram de olika processerna samt identifierade kundgrupperna som medborgare och näringsliv.

Kundansvariga

De kundansvariga beskriver sig som det enda nya i den nya organisationen och ser GD som upphovsman till både det nya arbetssättet och deras tjänster. Hans motiv sägs bl a vara att mätningen Nöjd-Kund-Index visar på lågt resultat i Vägverket jämfört med andra statliga

myndigheter. Denna mätning genomförs regelbundet som ett mått på kundtillfredsställelsen. En av de kundansvariga gör en liknelse:

”Det är ju för kunderna vi finns till... det vore ju fruktansvärt om vi hade en massa kunder som var missnöjda och vi bedriver en verksamhet som inte riktar sig mot dem... Man kan ju ta vilket företag som helst... det skulle ju gå i konkurs på direkten... Vi måste jobba på samma sätt. Även om vi är ett anslagsverk så måste vi anpassa oss till samma förutsättningar; nöjda kunder.”

De kundansvariga har en OH-bild som beskriver GD:s mål med det nya arbetssättet med orden kundorientering, helhetssyn och effektivitet. De för också ett resonemang om GD:s krav på ökad effektivitet genom att t ex göra rätt saker. Kundansvariga ser naturligtvis kundorienteringen som ett viktigt mål och menar att Vägverket har ett alldeles för stort fokus på den interna verksamheten och därför behöver bli mer utåtriktad. Här pekar de på kundansvarigrollen som en viktig del av det nya arbetssättet:

”Jag har fått det här arbetet för att jag tror att jag ska fånga kundernas behov ... och jag tror att man kan få nöjdare kunder genom att kommunicera.”

Men samtidigt som de kundansvariga är relativt överens om vad GD vill uppnå med förändringen, ser de ändå en svårighet med att övertala andra i organisationen om att ett större kundfokus behövs. De känner ett starkt stöd från GD:s sida som vid personliga möten med de tre kundansvariga betonat deras viktiga roll. Detta stöd är viktigt för dem när de ska samarbeta med övriga medarbetare i organisationen:

”När man träffar folk på lokalkontoren så frågar de 'Vad är det nya arbetssättet?'...de märker ingen skillnad. Det är en otrolig skillnad på dem som sitter på huvudkontoret, och jobbar med de här frågorna, mot ute på linjen.”

Sektionschefer

Sektionscheferna menar att målet med det nya arbetssättet internt är att öka effektiviteten genom att förbättra kommunikationen och identifiera brister i rutinerna. Målet externt är att sätta ett starkare fokus på kundens synpunkter. En sektionschef beskriver bakgrunden till förändringen som en trend inom all statlig verksamhet:

”Hela statsförvaltningen har ju ett fokus på kundorientering och effektivitet och det är det som är bakgrunden. Huvudkontoret går först och GD är företrädare för det här synsättet.”

Vägingenjörer

Denna bild förmedlas också av vägingenjörerna. De har arbetat länge i sin yrkesroll och ser dock inte kravet på kundorientering som något revolutionerande utan menar att de alltid haft kundens bästa för ögonen:

”Huvudkontoret organiserade om sig för att bli mer kundvänliga. Sedan tror jag inte att de hade riktigt klart för sig hur vi jobbar ute i regionerna. Som vägingenjör har vi inte gjort annat än jobbat med våra kunder.”

”Vi som har jobbat lokalt, oavsett var i Sverige... jag har ju aldrig upptäckt att vi inte har arbetat kundorienterat...man var ju hemma hos dem.”

Samtidigt anser de att mycket finns att göra för att kundens perspektiv bättre ska tas tillvara i organisationen:

”Det är klart att det här med kundansvariga är en ganska bra grej för då har vi folk som kan specialisera sig på att fånga de här grejerna...vi ska bli bättre på vissa saker, jag menar att även om jag haft en väldig bredd på alla kundtyper, alltifrån en industriledare till

en bonde med traktor, så kan jag ju inte hålla allt detta samman och jag kan inte mäka att föra det vidare så att alla de här sakerna blir tillgodosedda.”

Genom vilka formella och informella fora har det nya arbetssättet förmedlats och tolkats?

Vägdirektör

När beslutet om att införa ett kund- och processororienterat arbetssätt i Vägverket var fattat och huvudkontoret hade omorganiserats berättar vägdirektören att det var upp till varje region att arbeta fram en ny organisation. På VVÄ inleddes detta arbete med en inbjudan till alla anställda att vara med i arbetsgrupper som skulle forma den nya organisationen. Tre arbetsgrupper bildades där ett antal medarbetare ingick medan resten fanns till hands som referensgrupp. Enligt vägdirektören fick arbetsgrupperna varsitt uppdrag att arbeta utifrån. Ena gruppen utgick från den gamla linjeorganisationen, den andra arbetade med tyngdpunkten i kundorientering och den tredje med lokalkontorens antal och existens som utgångsläge. Arbetsgruppernas förslag jämkades ihop till ett som blev det som fick stå modell för den nya organisationen:

”Jag har i vissa lägen ifrågasatt lokalkontorens existens men kanske framförallt deras antal...och då bedrev vi det arbetet som tvärtom slutade i att vi stadfäste lokalkontorens som organisatorisk enhet...och så fick vi en mindre regional avdelningsuppdelning och då klarade vi det genom att göra en sektionschefsnivå under... vi har ju gått till en hierarkisk organisation.”

Trots att implementeringen av det nya arbetssättet pågått en tid är vägdirektören noga med att påpeka att man ännu har lång väg kvar att gå innan dessa nya tankar genomsyrar organisationen och det sätt medarbetarna ser på sig själva och sin roll:

”Om man går ut i organisationen och frågar efter det nya arbetssättet, så är det ingen som har möjlighet att definiera vad det är fullt ut.”

Det finns många formella mötesplatser där cheferna kan diskutera det nya arbetssättet. Vägdirektören nämner de möten han själv deltar i på regionnivå, som ledningsgruppen vilken förutom honom själv består av avdelningschefer, personalchef och ekonomichef, ett annat mötesforum med enbart vägdirektör och avdelningschefer samt ytterligare ett med vägdirektör, avdelningschefer och kundansvariga. Han framhåller också det stora ansvar som ledningen och cheferna i linjeorganisationen besitter i denna process genom att agera och visa vägen.

Till sin hjälp i arbetet med att försöka konkretisera vad förändringen innebär för de anställda har VVÄ även anlitat en extern konsult som, vid de s k VVÄ-dagarna som hålls ca två gånger om året, föreläst för samtliga anställda. Enligt vägdirektören betonade konsulten individens ansvar i förändringsarbetet:

”Det han egentligen säger är 'Gå tillbaka till dig själv och fundera över hur du kan förändra ditt arbete så att det blir ett nytt bidrag till Vägverkets tankar om att bli mer processororienterat och mer kundrelaterat, och tro inte att du kan hoppa, du måste ta de små 'kinesiska stegen'...”

Konsulten har som en påminnelse upprepat dessa tankar i korta s k ”blänkare” på Vägverkets intranät och det är tänkt att han ska återkomma på nästa VVÄ-dagar till hösten 2004.

Informationsavdelningen

Informatörerna beskriver förändringsprocessen ur sitt perspektiv dels med fokus på hur informationen om förändringen förts ut i organisationen, dels hur de uppfattar förändringen som medarbetare.

Informatörerna berättar att det under arbetet med att forma den nya organisationen fanns ett särskilt utrymme på intranätet där informationen uppdaterades kontinuerligt. Där kunde medarbetarna läsa alla protokoll från möten och arbetsgrupper. Projektledaren för förändringsarbetet informerade på alla lokalkontor och det hölls flera informationsmöten i Göteborg där medarbetarna kunde delta.

När det gäller arbetet med processer menar informatörerna att organisationen fortfarande befinner sig i en orienteringsfas. Detta är anledningen till att man allmänt inom VVÄ pratar om processorientering i stället för processtyrning som är den slutfas man ska uppnå när processarbetet flyter som det är tänkt. Just nu pågår en processkartläggning där VVÄ, utifrån de ramar som huvudkontoret fastställt angående vilka prestationer som ska ingå i processens olika delar, beskriver hur man arbetar i nuläget och tar fram de problemområden som finns. Nästa steg i kartläggningen beskrivs av en informatör:

"Andra delen av processkartläggning handlar om hur de olika processerna rör varandra, och kan vara ett arbetsverktyg för oss själva, en metod för förbättringsarbete. Syftet är att vi ska vara mer utifrån och in än tvärtom."

När processkartläggningen är genomförd utgår informatörerna från att den ska mynna ut i krav på förändrade arbetssätt och menar att vad regionledningen i praktiken gör när de talar om ett nytt arbetssätt är att förbereda medarbetarna på att förändringar kommer att ske.

För att förbättra informationen i organisationen har informationsavdelningen sammanställt en informationsplan för förändringsarbetet (se bilaga 5). De menar att den ordinarie informationsvägen via cheferna i linjeorganisationen är den som har störst trovärdighet, men att den inte är tillräcklig som nyhetsförmedlare eftersom informationen når ut olika snabbt. Därför publiceras koncentrerad information från ledningsmötet på intranätet:

"Efter varje ledningsgrupp ska ledningen vidarebefordra beslut eller viktig information om nytt arbetssätt och kartläggning av processer... Ett beslut måste vara kommunicerbart annars är det inte ett beslut, alltså det kommer aldrig att vinna kraft annars. Och då får vi ta på oss att vara medarbetarens öga och öra och försöka förstå vad det innebär."

Dessutom fördjupas informationen om det nya arbetssättet i varje utgåva av personaltidningen. Informatörerna menar att det är viktigt med strukturerad information dels för att budskapet ska bli så tydligt som möjligt, dels för att understryka att ledningen har ansvaret för processkartläggning och förändrat arbetssätt. De lägger också stor vikt vid att olika ledningsföreträdare säger samma sak i de olika fora där de kommunicerar, formella såväl som informella.

"Men på det möte som vi hade i ledningsgruppen pratade vi mycket om 'Vad betyder ledningens engagemang i det här?'. Och min erfarenhet är att chefer ofta inom staten underskattar sin roll som motivator. Att det dom säger och gör visar vägen för medarbetarna."

Kundansvariga

I stället för att som övriga medarbetare förändra sitt arbetssätt, måste de kundansvariga skapa ett helt nytt. De menar att deras roll inte var tydligt formulerad från början utan har växt fram i ett tolkningsarbete som de till stor del utfört tillsammans inom gruppen:

"Vi har format den mycket själva...Vi söker nog hemska mycket stöd av varandra. Vi pratar mycket, dialogar mycket. Vi är ju väldigt olika så det är lite dynamik i det...det gör ju också att vi vänder och vrider på mycket frågor. Vi diskuterar. Vi har lite olika ingångar."

En kundansvarig berättar att huvudkontoret nyligen tagit fram en arbetsordning för kundansvarigrollen. Dessförinnan har det varit oklart.

"..nu har det liksom mera lagts fast hur det ska se ut. Det är det som har varit lite frustrerande för oss att vi har ju inte vetat... det här med vilka befogenheter vi har, det har varit lite flytande, minst sagt."

"Visst är vi lite frustrerade ibland, det är ju alltid svårt det här att ha ett nytt jobb som ingen har haft innan."

De kundansvariga nämner även det mötesforum var tredje vecka där de träffar vägdirektör och avdelningschefer där man bl a diskuterat kundansvarigrollen. Dessutom träffar de GD emellanåt, diskuterar sin roll och får feedback:

"Varje gång han (GD) har varit här nere så har vi pratat om kundansvarigrollen....och varje gång så har jag känt att han har varit positiv och nöjd... och det sporrar ju en ytterligare då va... och det gäller ju också för att känna att man är inne på rätt linje... på rätt spår... Och det verkar som att vi är det... Det känns väldigt bra."

De berättar också att de träffar sina kollegor i det nationella nätverket för kundansvariga, men på grund av att olika regioner har inrättat kundansvarigtjänsterna på olika sätt uppstår problem. I en del regioner är kundgrupperna uppdelade på flera olika personer med andra arbetsuppgifter, vilket inte ger dem den starka roll som VVÅ's kundansvariga har.

Kundansvarigtjänsterna är ett resultat av det nya arbetssättet och de kundansvariga citerar GD som redan på ett tidigt stadium i förändringsarbetet framhöll deras viktiga roll:

"GD har sagt att 'Kundansvariga måste ha en stark och tydlig roll i organisationen om det ska vara någon vits att prata med dem'."

Detta citat från GD har de kundansvariga skrivit av på en OH-bild som de vid ett senare tillfälle konfronterade honom med. Han vidhöll detta och signerade bilden med namn och datum. Deras viktiga roll menar de understryks av de befogenheter de fått av vägdirektören både i form av handlingsutrymme och budgetmedel. Dessutom har de förhandlat sig till en annan nivå i organisationen än som var tänkt:

"..det var ju också var i organisationen vi skulle ligga.. under någon sektionschef, eller om vi skulle ligga direkt under vägdirektören eller på någon avdelning o s v. Och det sade vi som villkor att vi ville inte ligga under någon sektionschef, ner en bit, det hade vi liksom inte som målsättning i den nya organisationen utan vi hade tänkt oss något annat.... Den här nivån passar oss ganska bra."

Samtidigt uttrycker de en viss oro för att de medarbetare i organisationen som redan har mycket kundkontakter ska uppleva en konkurrenssituation:

" En del, speciellt ute på lokalkontoren har väl känt en viss konkurrens, 'Ska ni jobba med kunderna nu... vad ska vi göra då?' Och det finns fortfarande lite granna kvar av det. Men här gäller ju informationen, alltså att tala om att det är inte något som en gör, utan något som vi gör tillsammans."

Sektionschefer

Sektionscheferna är också en ny yrkeskategori men de tycker inte att deras roll skiljer sig så mycket från den tidigare som vägingenjörer. Den största skillnaden handlar om ansvar:

”Ja ansvarsmässigt har den förändrats, tydligheten har ju blivit större i det som är uppdraget kan man säga. Tidigare så hade vi ju ett informellt personalansvar, bara muntligt uttalat. Nu har vi det formellt..”

De uppehåller sig en del kring arbetet med att forma den nya organisationen och menar att arbetsgrupperna var ett bra sätt att arbeta för att skapa förståelse och delaktighet hos medarbetarna, även om vissa förutsättningar redan var bestämda i förväg:

”Jag tror i grunden att arbetsättet är riktigt, sen har ju förutsättningarna blivit kanske lite svåra i o m den här...det nya processtänkandet och den starka kundinriktningen, de två ingångar som präglar arbetet är styrda från vår centrala organisation som redan var etablerad i de formerna och att det här är en form av anpassning..”

Sektionscheferna bekräftar vägdirektörens bild av de tre grupperna som arbetade utifrån olika uppdrag. En ny grupp arbetade vidare med de förslag som kommit fram, en del mer radikala än andra:

”Det är möjligt att..(*en grupp*) .. var lite för visionära egentligen, att.. (*de*).. låg före organisationen, så att när det här skulle smältas samman blev det så att den här andra polariseringen, med mer det gamla som redan var inne på färdiga förslag, då kände vi att det blev det som vi skulle jobba utifrån.”

På sektionsnivå finns en del olika fora där det nya arbetsättet kan diskuteras menar sektionscheferna och nämner ett mötesforum två gånger i månaden, varav det ena är videomöte, med avdelningschef, sektionschefer och kundansvariga. Sektionscheferna på respektive lokal-kontor har ett möte tillsammans varannan vecka samt ett annat möte varannan vecka med medarbetarna på sektionen. Utöver dessa fora kan man använda intranätet:

”Intranätet är ju ... uppbyggt och förändrat. 'Arbetsrum' är den dialogyta där alla olika processer eller verksamhetsområden, projektgrupper ska kunna mötas i dialog. Det är bra, viktigt och rätt tänkt, det gäller bara att ha tid till det.”

Något som sektionscheferna upplever har stor betydelse är det informella samtalet. Att ha daglig kontakt med andra chefer och medarbetare, kunna mötas i korridoren och ställa frågor till varandra i stället för att arrangera möten är viktigt:

”...plattformen är ju lunchrummet.”

”Vi tar ju upp det nu då med sektionschefen... Man har ju ett kontaktnät... jag har jobbat med den personal som sitter på strategisk styrning och ekonomi .. Det är ju mina gamla arbetskamrater... jag lyfter väl mycket frågor dit.”

De sektionschefer vi talat med upplever ibland att de är mindre informerade om den totala verksamheten i VVÄ än i sin tidigare roll som vägingenjör, då de satt i ledningsgruppen. Därför, säger de, skulle det behövas ett möte där vägdirektör, avdelningschefer och sektionschefer träffas:

”Det kan jag känna att det behövs ibland att få träffa alla avdelningschefer och inte bara sin egen. Att man kan ha en dialog lite bredare vid något tillfälle, en gång i kvartalet kanske. Det kan bli mycket möten också, det är ju en balans.”

Vägingenjörer

Vägingenjörernas roll har förändrats betydligt jämfört med före organisationsförändringen då de satt i ledningsgruppen och var vägdirektörens förlängda arm. De beskriver det som att de inte har någon chefsroll längre utan lämnar över ansvaret och agerar som mentorer till sina nya sektionschefer. Men de behåller sina titlar tills de går i pension om ett par år:

"Ja den heter ju så... Det fanns väl ingen idé med att döpa om den... Jag menar, den benämningen försvinner ju ur organisationen när vi är borta.. av någon anledning..."

När det gäller kommunikationen av det nya arbetssättet menar vägingenjörerna att det finns goda möjligheter att få information och diskutera på samverkansträffar på avdelnings-, sektions- och lokalkontorsnivå, VVÄ-dagar men också stor tillgång på skriftlig information via huvudkontoret, intranätet mm.

"...men man kan ju inte bara sitta och läsa i burken utan man måste ju jobba också.. Det gäller ju att man kan sortera den här informationen och ta till sig det som man behöver.."

Vägingenjörerna tror också att även om det inte är tydligt varken för dem själva eller andra medarbetare i organisationen vad det nya arbetssättet innebär i praktiken så kommer det att fungera bra när det väl är genomfört:

"Men lyckas man för det första att få alla 40-talister att sluta tänka på det gamla sättet och begripa det här med processerna, då tror jag att vi kan få ett ändrat arbetssätt och då... kan vi också kanske nå ut till kunderna på ett annat sätt."

".. det är väl inte så enkelt att förstå det här med processororienterat arbetssätt, kanske... Men jag tror ändå att många ser hyfsat positivt på hur det kommer att fungera."

Hur beskriver olika aktörer att de omsatt det nya arbetssättet i praktiken?

Vägdirektör

Vägdirektören menar att eftersom det ligger på individen att själv tänka och förändra sitt arbetssätt i små steg, måste han som ledningsföreträdare agera som föredöme och visa vägen för övriga medarbetare. Men diskussionen om det nya arbetssättet måste hållas levande för att en förändring ska komma till stånd. Enligt vägdirektören är den nya organisationen ett verktyg i förändringsarbetet, men han misstänker att inte alla ser det så:

"Det finns säkert mängder med människor i våran organisation som tror att 'Jaha, då var det klart...nu har vi gjort omorganisationen'. Det primära målet har aldrig varit att göra en ny organisation, utan...att införa ett nytt arbetssätt som är process- och kundorienterat. Nu ska vi nyttja den nya organisationen för att genomföra det."

Han betonar vikten av att de kundansvariga hittar sina roller och får igång rutiner för hur de systematiskt ska samla in all information som övriga medarbetare tar emot om kundernas önskemål. Han nämner de s k trafikantråden som bildats på underhållssidan där vinterväghållning mm diskuteras samt det kommande införandet av ett kundärendehanteringssystem där alla kundärenden ska dokumenteras, som hjälpmedel i de kundansvarigas arbete. I förlängningen är det sedan meningen att de ska ta initiativ till att etablera nya kundkontakter.

Informationsavdelningen

Det som vi tidigare berättade om under frågan om hur det nya arbetssättet förmedlats och tolkats blir även en beskrivning av hur informationsavdelningen förändrat sin praktik som en följd av förändringsarbetet. Att hålla denna medvetna linje i informationen om det nya

arbetssättet beskriver informatörerna som en delvis ny arbetsmetod som de tagit fram utifrån ledningens behov:

"Varken vi eller vår ledningsgrupp är ju vana vid det här...det är ett gemensamt sökande. Men det är också ett fantastiskt läge för ledningsgruppen att tydligare inse vilken betydelse det har att kommunicera sina ställningstaganden. Det är en chans för oss också att ställa våra resurser till förfogande och testa vad dom betyder. Vi har kanalerna, men vi har aldrig använt dom så medvetet som vi gör nu. Det är ett fantastiskt lärandeläge."

Trots att de som arbetar på informationsavdelningen har tillgång till mycket information är de inte riktigt säkra på vad förändringen kommer att innebära för dem:

"Min gissning är att vad som blir synligt för oss som jobbar långt ner i hierarkin är det här med kundorientering, det kommer igen som ett mantra, ingen kan ha missat det. Nästa steg blir att förstå vad mitt bidrag blir, jag är ju inte kundansvarig. Den bild som börjar framträda, åtminstone för mig, är att processen inte tar hänsyn till organisatoriska gränser. Det är den stora utmaningen för oss att fatta vad detta gränsöverskridande är.... nyttan ska ligga någon annanstans än att min sektion ska vara så duktig som möjligt. Varje process är fastställd utifrån nytta för kund."

"En process skär ju genom de organisatoriska rutorna, det är en av de bättre bilderna när man ska förklara."

Informatörerna tror dock att eftersom många medarbetare blir involverade i den pågående processkartläggningen kommer det att bidra till att fler får ökad kunskap om vad processorientering innebär. De menar också att många som arbetar i Vägverket är 40-talister och har funnits länge i organisationen. Eftersom dessa ska gå i pension inom de närmaste tio åren har de ingen motivation att ta till sig nyheter. De ser ett generationsskifte med många nyrekryteringar som ett utmärkt tillfälle att genomföra det nya arbetssättet.

Kundansvariga

De kundansvarigas menar att de fått relativt fria händer både från GD och vägdirektören att utforma sitt arbete:

"Det viktigaste är att man når målet... sedan kan jag jobba i princip hur som helst...och då ska jag naturligtvis jobba på det sätt som passar mig bäst, det anser jag ger det bästa resultatet...Målet är att kundnyttan ska stå i fokus helt enkelt."

Mycket av deras arbete handlar fortfarande om att söka sina roller, de beskriver mycket idéer som de skulle vilja genomföra men har ännu inte hunnit så långt i det praktiska arbetet. De beskriver dock hur de har påbörjat arbetet med att skapa nätverk både inom organisationen med andra kundansvariga och övriga medarbetare samt med de olika kundgrupperna:

"Man kan inte jobba med yrkesverksamma som en grupp. Där har man då segmenterat det till pendlare så där har vi ju ett projekt där vi gör ett försök att bilda ett kundråd på tre stycken pendelsträckor. Vi har vårt första kundrådsmöte i kväll."

I det processorienterade arbetssättet är deras placering, som en av dem beskriver den, i den första delprocessen, "Fånga kundbehov", men det finns fortfarande många frågor kring hur detta ska gå till i praktiken:

"...det är liksom en sådan kärnfråga... det finns centralt också.. ett antal kundansvariga och väldigt mycket av processtänket utgår ju ifrån att vi arbetar i samma processer allihop.. vårt huvudkontor försöker då ha en styrande roll... och det är en tung bit i det här att försöka få någon slags konsensus i hur vi ska se på det här med kunder."

Vägverket har, enligt en av de kundansvariga, infört s k serviceåtaganden gentemot kunden som de kundansvariga ska ha ansvar för.

”Det är ett åtagande som är moraliskt, inte juridiskt...ett serviceåtagande ska tas fram i dialog med kund och det ska vara kommunicerbart, alltså man ska kunna stämma av det och följa upp det. Vi ska ta fram fyra nya sådana i år...sedan får ju organisationen tillsammans med kunderna ge förslag på vilka dom vill ha.”

Dessutom har de kundansvariga insyn i de olika kundtidningar som skickas ut, t ex till hushållen, mätplanen, d v s vilka kundundersökningar mm som ska göras, deltagande i mässor mm.

En fara med att försöka öka sitt kundfokus beskrivs av en av de kundansvariga som menar att de måste vara tydliga i dialogen med kunderna för att skapa rätt förväntningar:

”Jag kan skapa förväntningar.. men jag ska skapa rätt förväntningar, den rollen har jag. Det här kan vi göra, det här kan vi inte göra.”

Sektionschefer

En av sektionscheferna tar också upp en aspekt av detta, hur långt man ska gå för att tillgodose kundens önskemål. Det kan finnas andra sidor av det problem som kunden upplever:

”Det klart, det finns ju saker man kan göra för att vinna enkla segrar också som kanske inte är så bra i längden. Ta bort saltet t ex, då vinner man ju jätteseger på en gång. Ingen vill ha salt på vägarna men det skulle vi ju få betala med ökade dödsolyckor, man vill ju inte anpassa hastigheten till väglaget.”

Detta är en diskussion som man måste ha med kunden menar han.

När det gäller det nya arbetssättet internt tycker sektionscheferna att kommunikationen över sektions- och avdelningsgränser har ökat spontant tack vare att man flyttat runt som ett resultat av den nya organisationen. Detta gör att man t ex tar in yrkeskategorier i projektplaneringsarbetet som inte deltagit tidigare, vilket för dem är ett exempel på processtänkande. De berättar också att ett samarbete med de kundansvariga har påbörjats:

”De senaste veckorna genomförde de tre kundrådsmöten.... Jag deltog i ett av dom och såg till att vi lokalt hade bemannat dom andra två också för att diskussionen som berör lokala frågor skulle kunna besvaras.”

Kontakt med kunderna har de kvar i stor utsträckning. Som exempel nämner de informationsmöten med allmänheten i samband med större projekt, enskilda medborgare som hör av sig spontant via email eller telefon och möten med tjänstemän och politiker i kommunerna.

Sektionscheferna upplever att de i stor utsträckning kan påverka sina egna arbetsuppgifter men nämner att de har problem med att balansera tiden för s k eget arbete, d v s projektarbete, kontra ledarskapsuppgifterna:

”Vi pratade ju tidigt om att, beroende på hur många vi är som sektionschefer och hur många vi har under oss, att man hade trott att man skulle kunna jobba förhållandevis 40-50% med det som är projekt, men det får väl visa sig om det går.”

De ser också en svårighet med motstridiga krav på ökad effektivitet och mer administration:

”Och vi har ju en sån diskussion också, vad är det vi kan göra mindre av. Tyvärr blir det ju inte något direkt resultat av det, utan vi ska ju alltid göra mer... Vi ska göra mer uppföljning...det blir mer administration och det blir mindre effektivitet då. Här är ju nåt som inte riktigt hänger ihop, hur effektivitet rimmar med dom andra kraven”.

Vägingenjörerna

Som tidigare nämnts anser vägingenjörerna att de arbetar ungefär som tidigare med undantag av att chefsansvaret försvunnit. En av dem pekar dock på att problem kan uppstå eftersom det blivit fler chefsnivåer och delegationsordningen när det gäller vissa ansvarsområden för cheferna i linjen ännu inte är klarlagt:

”...då har sektionscheferna rätten att delegera vidare ...men det finns inga papper på det fortfarande...rollen har diskuterats många gånger ...men den är fortfarande otydlig på det området... väldigt otydlig. Det där kommer att ta ett bra tag innan det är klart det där”

Han menar dock att det inte gör något att hans roll är oklar, eftersom han varit över 30 år i verket är han inte särskilt orolig för att göra fel. Den andre vägingenjören ser många fördelar med de nya chefsnivåerna t ex när det handlar om styrning och samordning av verksamheten:

”Det kanske var svårare för en vägingenjör att hålla allt detta i huvudet själv eftersom man inte hade personalansvar och exakt de befogenheterna..... Det tror jag är fördelen med den nya organisationen.”

Båda ser samarbetet med kundansvariga som ett positivt tillskott till arbetsuppgifterna:

”Nu har vi ju kundansvariga som har en vid blick över hela regionen och talar med näringslivet lite överallt...och vi får en bättre samsyn. Dessutom är jag med i kundnätverket med kundansvarige för näringslivets transporter...och det har ju gjort att jag har lättare att få föra upp kundsynpunkter i organisationen... någon samlar på sig dem.”

Vägingenjörerna tror det är svårt för dem som arbetat länge inom Vägverket att ta till sig ett nytt sätt att arbeta och att det behöver komma in nya, yngre medarbetare:

”... jag tror att det är svårt att engagera äldre... att verkligen fördjupa oss i detta... Ringer det någon människa och frågar om en sak som man svarat någon annan människa för 10 år sedan och då svarar man likadant... och har inte hunnit tänka sig in i någonting annat.”

Analys och diskussion

Analys

Efter att ha presenterat resultatet kommer vi i detta avsnitt först att sammanfatta det under samma rubriker som i resultatavsnittet och kopplat till våra analysverktyg. Vi följer därefter upp med en diskussion där vi lägger fram våra egna slutsatser.

- *Vilka föreställningar uttrycker olika aktörer om hur det nya arbetssättet formulerats?*

Lindensjö & Lundgrens (1986, 2000) modell beskriver hur en organisations mål ofta formuleras i ett sammanhang skilt från den arena där de ska realiseras, och utformat under andra villkor än de som gäller där de ska omsättas i praktiken.

Så har också skett, säger intervjupersonerna, när det gäller formuleringen av Vägverkets nya vision och de mål som kopplats därtill. Det råder samstämmighet bland samtliga intervjuade att det är GD och huvudkontoret som är upphovsmän till det nya arbetssättet och den nya organisationen som skall råda på regionerna, d v s att GD och huvudkontoret är detsamma som formuleringsarenan. Vissa pekar även på att GD har arbetat utifrån direktiv vilka han i sin tur fått från regering och riksdag. Sett ur Angelöws (1991) synvinkel är detta en toppstyrd förändringsstrategi, där medarbetarna inte varit delaktiga i förändringsarbetets utformning.

Beroende på var i organisationen våra intervjupersoner befinner sig, ser de lite olika på varför GD ansett att det är nödvändigt att förändra Vägverkets sätt att arbeta. Samstämmigheten är dock stor om att det nya arbetssättet är utformat för att Vägverket som myndighet ska bli mer kundorienterat.

Högt upp i organisationen ser vissa en klar koppling mellan hur arbetssättet är tänkt att förändras till de krav som riksdag och regering ställer på ökat kundfokus. Andra tillskriver de låga resultaten av Nöjd-Kund-mätningarna som den egentliga orsaken till varför GD vill förändra arbetssättet och börja arbeta mer utifrån och in. Kravet på ökad effektivitet lyfts också fram, men även det som ett led i att första hand skapa högre kundfokus.

Längre ner i organisationen har man ett något annorlunda synsätt. Här pratar man mer om att den stora förändringen skedde på huvudkontoret. Att man där insåg att man behövde organisera sig för ett ökat kundfokus, medan man på lokalnivå alltid arbetat med ett stort fokus på kunderna. Detta stämmer överens med Lindensjö & Lundgrens (1986) beskrivning av hur de olika villkor som råder på formuleringsarenan och realiseringsarenan ger upphov till olika tolkningar om behovet av förändring. Angelöw (1991) menar att det är av största vikt för ledningen att när den utformar målen, även i sin kommunikation strävar efter klarhet och enkelhet för att undvika alltför mycket tolkning på de lokala arenorna. Denna tydlighet är lika viktig när det gäller att redogöra för bakgrunden till varför det krävs en förändring.

Både vägdirektören och flera av de olika yrkeskategorierna beskriver hur det nya arbetssättet med processer är tänkt att ersätta de ”stuprör” man tidigare arbetade i och skapa en kommunikation över avdelnings- och sektionsgränser. Här kan man dra en parallell till de handlingsnät som Czarniawska (1997) beskriver. Hon menar att större förändringsarbeten i offentlig sektor som initieras från central nivå är försök att konstruera nya handlingsnät eller förändra gamla. Processorienteringen skulle kunna ses som ett sådant försök. Processerna beskrivs som horisontellt gående rörelser genom organisationen och olika aktörer kan komma att behöva skapa nya mötesplatser och samarbetsformer, vilket också har börjat ske t ex på lokalkontoren, på det sätt som sektionscheferna beskriver.

På samma sätt kan de krav på öppenhet i de statliga myndigheterna och en direkt kontakt med de olika kundgrupperna, vilket beskrivs av en yrkesgrupp som orsaken till förändringen, ses som ett försök att skapa nya handlingsnät t ex genom tillsättandet av de nya kundansvariga. Även de har börjat skapa nya kontaktytor i form av kundråd, trafikantråd och internt samarbete.

Andra menar att de alltid arbetat i nära dialog med kunderna och ser inget större behov av förändring i sin yrkesroll. Däremot pekar de på att det nya arbetssättet är tänkt att vara ett hjälpmedel för att föra kundbehoven högre upp och in i organisationen och att det är där som det behövs en utökad kommunikation. Här kan finnas ett glapp i kommunikationen mellan formuleringsarenan och realiseringsarenan avseende vad förändringen syftar till. Detta beskrivs av Angelöw (1991) som ett vanligt fenomen inom en organisation som genomgår en toppstyrd förändring. Om vissa medarbetare redan anser att de arbetar på rätt sätt men ledningen inte tycker det, krävs ett förtydligande från ledningens sida.

- *Genom vilka formella och informella fora har det nya arbetssättet förmedlats och tolkats?*

Lindensjö och Lundgren (1986, 2000) pekar på hur problem uppstår när målen inte uppfattas erbjuda någon realistisk vägledning för genomförande. Avståndet mellan de arenor där målen formuleras och de där de ska realiseras och de vagt formulerade direktiven måste därför hanteras. På medieringsarenan kommer därför de anställda att försöka etablera en relation genom att tolka budskap och direktiv utifrån tidigare erfarenheter och kunskaper. Detta kan göras på olika sätt med olika konsekvenser för dem som ingår i de praktiker som ska realisera målen. Vi har valt att beskriva olika möten, samtal och överenskommelser som former för mediering.

För att underlätta att målen kopplas till den lokala verkligheten kan formuleringsarenan utvidgas till att innefatta medarbetare på andra nivåer (Lindensjö & Lundgren, 2000). På VVÄ inbjöds medarbetarna att delta i påverkandet av förändringsarbetet först när det var dags att skapa den nya organisationen i regionen. Vägdirektören beskriver hur inrättandet av arbetsgrupper och referensgrupper inom VVÄ blev en effekt av Vägverkets beslut att varje region själva skulle arbeta fram sin nya organisation. På denna arena skedde således en begränsad tolkning av hur man bör organisera sig eftersom Vägverkets mål med det nya arbetssättet redan var beslutat och huvudkontoret redan var organiserat utifrån detta. Genomgående under arbetet med att forma organisationen sändes information om förändringsarbetet ut till de övriga medarbetarna i organisationen.

Sett ur Czarniawskas (1997) handlingsnätsteori kan man tydligt märka hur nya handlingsnät har etablerats som ett resultat av tolkningen av den nya organisationen. Det finns nu flera nya olika formella mötesplatser för chefer och medarbetare att diskutera det nya arbetssättet. Bland annat nämns möten i ledningsgruppen, på avdelningarna, bland sektionschefer och ute på lokalkontoren. Som komplement till dessa formella fora används också de informella kontaktnät som uppkommit genom att de flesta arbetat länge inom organisationen. T ex ringer man varandra direkt eller samtalar i korridoren istället för att vänta till nästa formella möte. Det dagliga samtalet är viktigt säger man. Framförallt sektionscheferna framhåller det informella samtalets betydelse och att det är den viktigaste kommunikationsplattformen.

Samtidigt som vissa handlingsnät har skapats och andra utökats så har en del tagits bort som ett resultat av tolkningen. Personer som tidigare satt med i ledningsgruppen har uteslutits och andra har bjudits in i stället. Detta innebär förändrade möjligheter att medverka i tolkningsarbetet och hur kommunikationen rör sig i organisationen.

En funktion av tolkningsarbetet inom VVÄ är hur de kundansvariga kom att definieras. Denna tjänst finns på alla regioner men har hamnat på olika nivåer i regionernas organisationsstrukturer. Inrättandet av de kundansvariga är samtidigt skapandet av ett helt nytt handlingsnät mellan Vägverket och kunderna. Denna kanal har funnits på lokalkontorsnivå, men genom att Vägverket nu prioriterar kunderna på ett annat sätt har man valt att även skapa en direkt kanal mellan kund och regionkontor.

De kundansvariga kommer genom att de är en helt nyinrättad tjänst inte behöva tolka det nya arbetssättet utifrån sin tidigare roll, utan istället skapa en helt ny praktik. Det ställer krav på hur tjänsten skall ses utifrån Vägverkets övergripande mål med ett nytt arbetssätt. Mycket av tolkandet av vad tjänsten ska innefatta har skett mellan de tre kundansvariga som även haft en direkt kommunikationskanal med GD. Detta har behövts på grund av att man från centralt håll inte presenterat någon arbetsbeskrivning förrän nyligen. De kundansvariga ser sin roll i första hand som inrättad för att fånga kundbehovet.

Mycket av informationen om det nya arbetssättet förmedlas via texter, intranätet, personaltidningar o s v. Informationsansvariga ser hur det nya arbetssättet och dess införande har ställt krav på nya rutiner och ökat informationsutbud. Samtidigt har den nya informationsplanen ett uttalat krav på att alla beslut skall utformas så att det är kommunicerbara och därmed undvika (fel-) tolkningar.

Som en annan form av förmedling och framförallt tolkning kan ses de tillfällen då VVÄ bjudit in en extern konsult för att prata om individens ansvar i förändringsarbetet.

Samtliga intervjupersoner menar slutligen att man fortfarande har långt kvar innan det nya arbetssättet är färdigformulerat och implementerat i organisationen. Man skulle således fortfarande till stor del befinna sig i ett stadium av tolkande, eller enligt Lindensjö och Lundgren (1986), på medieringsarenan.

- *Hur beskriver olika aktörer att de omsatt det nya arbetssättet i praktiken?*

På realiseringsarenan inverkar lokala förutsättningar som ledningen ofta förbiser i sitt skapande av målen. Det kan handla om maktstrukturer i form av informella ledare som ges tolkningsföreträde, resurser som inte räcker till m m (Lindensjö & Lundgren, 2000). Som exempel på detta kan nämnas sektionschefernas dilemma att disponera sin arbetstid mellan projektarbete och ledarskapsuppgifter.

Tolkningarna av det nya kund- och processorienterade arbetssättet har inneburit att medarbetarna på VVÄ tvingats förändra sina praktiker i större eller mindre omfattning. En del har utvecklat sina befintliga befattningar medan andra har fått skapa helt nya praktiker.

Enligt Czarniawskas (1997) resonemang beskrivs hur de aktörer som formulerar förändringen även har tankar om vilka nya handlingsnät de skulle vilja skapa genom förändringen. När direktiven senare tolkas på medieringsarenan kan andra idéer uppstå om hur nuvarande handlingsnät skulle behöva förändras. På realiseringsarenan kan även nya handlingsnät uppstå spontant som ett resultat av förändringsarbetet. Exempel på detta kan vara det gränsöverskridande arbetet mellan olika avdelningar, sektioner och yrkeskategorier som sektionscheferna beskriver på lokalkontorsnivå. Sektionschefer och kundansvariga har också påbörjat ett samarbete som även innefattar kunderna. Dessa s k kundrådsmöten har initierats av de kundansvariga.

De kundansvariga har i skapandet av sina praktiker utgått från det signerade uttalandet från GD om att de måste ha befogenheter och mandat för att kunna fullfölja sitt uppdrag. Vägdirektören har gett dem de befogenheter de krävt, de har själva fått påverka sin position i hierarkin och fått en budget att använda efter eget tycke. Dessa förhållanden kan kopplas till Lindensjö & Lundgrens resonemang (2000) om att det ur ledningens perspektiv kan vara riskfyllt att inte tydliggöra målen eftersom makten då kan förflyttas från formuleringsarenan till realiseringsarenan.

Eftersom införandet av ett processororienterat arbetssätt inte är avslutat pågår fortfarande ett tolkningsarbete i organisationen vilket medför att våra intervjupersoner inte ser sina praktiker som färdigformulerade. Vägingenjörerna har något olika syn på hur deras praktiker förändrats. Man har blivit av med sitt chefsansvar och menar att det fortfarande råder stor osäkerhet om vad deras befattningar skall innefatta. Denna osäkerhet löser man dock genom att till stora delar agera utifrån tidigare arbetssätt och lång erfarenhet inom Vägverket.

Även om förändringsarbetet i stort inte kommit så långt har vissa förändringar redan skett både av en mer teknisk karaktär, där man förändrat sina mötesstrategier, infört nya administrativa rutiner och omlokaliserat på de olika kontoren osv men även när det gäller hur man tänker om Vägverket och dess identitet och hur man agerar utifrån detta. Bland annat säger intervjupersonerna att man tidigare hade ett synsätt som utgick ifrån att man på Vägverket visste bäst i alla situationer. Numera är man däremot mycket mer intresserade av att lyssna till kunden och ta till sig deras åsikter innan man uttalar sig i olika frågor.

Informationsavdelningen har förändrat sina praktiker på så sätt att de använder de kanaler som står till förfogande på ett mer medvetet sätt för att föra ut ledningens tankar om det nya arbetssättet. När de talar ur ett medarbetarperspektiv om det nya arbetssättet beskriver de hur processororienteringen påverkat deras syn på sitt arbetssätt och hur de avser att arbeta mer gränsöverskridande.

Diskussion

I detta kapitel avser vi att föra en diskussion om resultatet och teorierna kopplat till egna synpunkter.

Först och främst vill vi åter framhålla att förändringsarbetet på VVÄ är ett pågående arbete där mycket återstår att verbalisera och konkretisera. Ingen verkar ännu klart se exakt hur det nya arbetssättet kommer att ta sig ut i praktiken. Det framgår dock ur resultatet att det nya arbetssättet inom Vägverket är formulerat på en annan arena än där det ska genomföras, så som Lindensjö & Lundgrens modell beskriver. Det sätt som målen utformats på gör också att de behövs tolkas utifrån de verkligheter som råder på VVÄ.

Formulerings-, medierings- och realiseringsarenor.

När det gäller Lindensjö & Lundgrens modell förutsåg vi redan i teoriavsnittet att den skulle vara svår att applicera på det praktiska arbetet i en organisation. Däremot trodde vi att den skulle fungera bra som teoretiskt analysverktyg, vilket vi delvis måste revidera såhär i efterhand. Över huvud taget är det problematiskt att skilja de beskrivna arenorna från varandra. Formuleringen av Vägverkets vision om den goda resan och det nya kund- och processororienterade arbetssättet har skett på högsta nivå i Vägverkets organisation, men utifrån direktiv från regeringen och riksdagen, vilka kanske borde ses som formuleringsarena i stället för GD och huvudkontoret. Enligt Lindensjö & Lundgrens modell har dessa direktiv

medierats av GD, som då befinner sig på medieringsarenan, och omformulerar där dessa direktiv till att passa Vägverkets förutsättningar.

Här uppstår alltså ett definitionsproblem. Om mediering innebär tolkning av målen för att de ska kunna omsättas i praktiken uppstår det faktum att formulering inte endast kommer att ske på högsta nivå utan även när t ex vägdirektören tolkar och omformulerar GD:s mål för att gälla på VVÄ. Därför tycker vi det är vanskligt att tala om *en* formuleringsarena eftersom det antyder att målen är formulerade och fastställda en gång för alla, vilket inte tar hänsyn till den omformulering som sker på olika nivåer i organisationen.

Det är också svårt att avgöra var medieringsarenan slutar och realiseringsarenan tar vid. Som vi ser det befinner sig även GD och huvudkontoret på både medierings- och realiseringsarenan. De tolkar statsmakternas direktiv och arbetar praktiskt med det nya arbetssättet lika väl som andra medarbetare i organisationen. Synsättet att mediering följs av realisering tycker vi också är problematiskt eftersom det utgår ifrån att människan innan hon förändrar sin praktik noggrant har tänkt igenom hur hon ska agera. Vi tror att detta inte alltid är fallet, snarare uppstår nya handlingsätt som ett resultat av insikter som uppstår under pågående arbete.

Vi tror heller inte att ledningen alltid kan utgå ifrån att medarbetarna, trots att de förstått ledningens intentioner, alltid agerar utifrån dessa. Risken är istället att de fortsätter i gamla banor och motiverar detta med att de själva har bättre insikt i hur arbetet ska bedrivas än vad ledningen har. Detta motiverar ytterligare kraven på att medarbetarna förstår syftet med förändringen och ser att den har en lokal förankring. Det optimala som vi ser det är att medarbetarna själva initierat förändringen utifrån upplevda behov. Ett exempel på detta skulle i det här fallet kunna vara att de yrkeskategorier inom Vägverket som arbetar med kundkontakter upplevt ett behov av ökat kundfokus inom organisationen, drivit denna fråga, fått gehör för den hos ledningen och på så sätt skapat ett förändringsarbete. Då hade kundorienteringen kanske upplevas som mer naturlig och inte som ett påhitt från GD.

Styrningsstrategier och kommunikation på VVÄ

GD fattade beslut om den nya processororienterade styrningsstrategin. Denna strategi bygger bl a på en starkare styrning av kommunikationen i organisationen genom de huvud- och delprocesser de anställda har att arbeta utifrån. Det nya arbetssättet innebär även en tydligare betoning av linjestrukturen, vilket också är ett sätt att styra kommunikationsflödet i organisationen. Frågan man kan ställa sig i förhållande till detta är om en organisation bestående av individer med kontakter och förgreningar i organisationen långt utanför sin egen avdelning eller arbetsgrupp låter sig kartläggas och styras på det sätt som processtyrningen tar som sin utgångspunkt. Vi tror inte att det är så enkelt att reglera de kommunikativa processerna och att man istället riskerar att medarbetarna kommer att göra motstånd.

Samtidigt formulerade GD visionen om den goda resan. Vi kan se uppenbara risker med visionsstyrning där påverkan av individer sällan tycks bli föremål för någon större kritik. Istället framhålls ofta starkt karismatiska företagsledare och deras inverkan på organisationen som något eftersträvansvärt. Att på detta sätt utgå ifrån att ledaren har en positiv inverkan på medarbetarna tycker vi är ett förenklat synsätt. Medarbetarna måste ha tillit till ledaren för att dennes handlingsätt ska ”smitta av sig”. Den ledare som inte har de anställdas förtroende kan aldrig bli en förebild utan riskerar istället att bli motarbetad. I arbetslivet har vi upplevt konkreta exempel på att det gått så långt att ledaren blivit ”avsatt” i medarbetarnas ögon, till förmån för en starkare informell ledare.

Vägverket har aldrig uttalat sagt att man har en visionsstyrningsstrategi, men framhåller ändå att visionen och dess symboler och symbolhandlingar är viktiga för att förmedla vad de nya målen avser att uppnå. Här anser vi dock att man måste ge akt på vem som formulerar den kulturella överenskommelse som visionen och dess handlingar är. Det är långt ifrån säkert att dessa fritt kan formuleras av samtliga deltagare i processen då en organisations ledning har fler möjligheter att påverka och dominera den kultur inom vilken överenskommelserna måste göras.

Vi tycker oss se hur den lednings- och kommunikationsstrategi som används på Vägverket och VVÄ utgår från ett kognitivt synsätt där man anser att om bara kommunikationen och strategin utformas på ett tydligt sätt så kan man via dessa leda organisationen. Man ser organisationer som bestående av individer som man tror sig kunna styra. Vi tror att det ligger en stor fara i att ha en alltför stor tilltro till dessa synsätt. Czarniawzka (1997) hävdar i stället att en organisation består av handlingsnät som är mer långlivade och går utanför dess individer, varför styrning och påverkan blir komplicerat och måste ses ur ett vidare perspektiv. Denna syn tycker vi framstår som mer realistisk.

En annan risk som vi anar är att styrningsstrategier som t ex processtyrning, kan vara svåra att förklara för de berörda, varför mycket lämnas till de enskilda individerna att själva tolka in i direktiven. Alternativet är en mycket stark detaljstyrning som inte utan problem låter sig göras i en mångfacetterad och komplicerad organisation som till sina grundvalar består av engagerade, kunniga medarbetare som historiskt kanske även har haft ett stort mått av självbestämmande över sina praktikers utformande. Det faktum att man inom VVÄ valt att använda termen *processorientering* i stället för *processtyrning* tycker vi kan tyda på att man från ledningshåll tvekar att använda ordet styrning då det skulle kunna uppfattas negativt av medarbetarna.

Förändringsarbete bygger på kommunikation inom organisationen. Det blir här viktigt för ledningen att ge akt på att man inte kommunicerar för mycket. Medarbetare riskerar att drunkna i information och orkar inte alltid sälla fram det som är viktigt. En paradox är att ju mer komplexa organisationerna blir och ju högre kunskapsnivå den enskilde medarbetaren har, desto mer tenderar den information som alltså är giltig för stora delar av organisationen att urvattnas. Mottagarspecifik information blir till slut en omöjlighet på grund av arbetets komplexitet, varför ledningen måste göra målen mer lösligt formulerade för att de ska ha bärighet på alla i organisationen. Detta i sin tur lämnar mer och mer till den enskilde att tolka budskapen och göra något av i sin praktik som bidrar till målen.

Förändrade eller nya praktiker

Olika yrkeskategorier inom VVÄ har behövt förändra sina praktiker olika mycket. Andra har inte haft någon praktik att förändra utan måst skapa en helt ny. Till de senare hör de kundansvariga vilka gavs en mycket stor frihet i att själva utveckla sin roll och påverka sin position i organisationen. Detta kan kanske ses som ett utslag av att vägdirektören hyser ett stort förtroende för dessa medarbetare men det kan också vara så som Lindensjö & Lundgren pekar på – att vagt formulerade mål riskerar att förflytta makten ner i organisationen.

På samma gång som det nya arbetssättet till stor del bygger på att öka effektiviteten har det inneburit en ökad administration bl a i form av ökade krav på uppföljning och dokumentation av kundärenden. Detta kan få motsatt effekt om de administrativa rutinerna tar allt för stor del av medarbetarnas tid. Risken är att det fokus på internt arbete som några respondenter anser kännetecknar Vägverket består, och det ökade kundfokus man eftersträvar kommer i andra hand.

Som en hjälp för medarbetarna att tolka vad det nya arbetssättet ska komma att innebära för dem har VVÄ beslutat att ta in en extern konsult på de sk VVÄ-dagarna. Våra respondenter upplever att dessa dagar har varit intressanta och givande, men ingen har riktigt kunnat förklara vad denne konsult bidragit med, mer än att han fått dem att inse att det är upp till var och en att bidra till förändringen och att det kommer att ta tid. Vi ställer oss frågande till beslutet att ta in en extern konsult för att förmedla självklarheter istället för andra åtgärder som skulle kunna varit till hjälp i medarbetarnas tolkningsprocesser.

Generellt sett tycks dock de anställda inte se förändringen som något speciellt svårt eller dramatiskt. De har sett nya generaldirektörer och idéer komma och gå vid flera tillfällen men verkar trots detta inte speciellt förändringströtta. De verkar tro på den nya visionen och att de måste ändra sin verksamhet, att Vägverket måste kundorientera sig, men har i vissa lägen svårt att motivera varför. Samtidigt säger flera av respondenterna att förändringsarbetet kommer att få fullt genomslag först när det stora antalet 40-talister går i pension och ersätts av nya medarbetare. Detta tycker vi kan tolkas som att man inte på allvar tänker engagera sig i förändringen utan har inställningen att det ankommer på någon annan att genomdriva den.

Kundorientering i motsats till överordnade krav

Slutligen ställer vi oss en aning frågande till vad man vill med ett ökat kundfokus inom Vägverket. Varför är det så viktigt med ett högt Nöjd-Kund-Index – kunskapen om vägnätet, miljön och säkerheten finns ju på Vägverket och inte hos kunden. Är höga poäng det samma som hög kvalitet i verksamheten? Som vi ser det uppstår det problem när man ser medborgarna som kunder – man hamnar i en beroendesituation vilken kan vara svår att förena med överordnade krav. Man får även problem med sin identitet på grund av detta synsätt. Är man en statlig myndighet eller ett företag som säljer produkter och tjänster? Detta tror vi är ett genomgående problem för offentlig verksamhet.

Går det att kombinera en positiv bild hos kunderna med de transportpolitiska målen avseende t ex miljö, säkerhet, framkomlighet etc? Vi ser svårigheter med att förena dessa två. De åtgärder som kunden kanske skulle uppskatta och som därmed skulle leda till ett högre Nöjd-Kund-Index, exempelvis höjd hastighetsbegränsning på många vägar, riskerar att gå stick i stäv med de övergripande målen om minskade trafikolyckor, dödsfall, mindre miljöbelastning osv.

Det vi kan se som viktigt ur vår synvinkel som medborgare och därför också kunder till Vägverket är tillgänglighet vid kontakter med verket som myndighet, t ex körkortstillstånd, fordonsregistrering bra trafikinformation mm, samt möjlighet att få bidra med en åsikt vid större byggprojekt som vi kan beröras av. Men i dagens samhälle där medborgarna redan är stressade i sitt vardagsliv, kan man ställa sig frågan hur många som egentligen kommer att intressera sig för att vara med i de olika kundråd eller andra fora som initieras av Vägverkets kundansvariga. Vilka typer av medborgare kommer att ta sig tid för dessa möten och hur representativa är dessa för allmänheten?

Är det som sker på VVÄ verkligen en organisationsgenomgripande förändring? Har man inte aktivt arbetat kundorienterat hela tiden. Är det säkert att kunden kommer att märka någon skillnad eller sker förändringen enbart inom organisationen? En uppföljande studie om ett par år skulle kanske ge svar på dessa och många av våra andra frågor.

Referenser

- Abrahamsson K, Abrahamsson L, Björkman T, Ellström P-E, Johansson J (red). (2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson M, Sköldberg K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 7
- Alvesson M. (2002). *Kommunikation, makt och organisation*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Alvesson M, Deetz S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson B E. (1994). *Som man frågar får man svar – en introduktion i intervju- och enkätteknik*. Göteborg: Tema Nova.
- Angelöw, B . (1991). *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Angelöw B, Jonsson, T. (1990, 2000). *Introduktion till socialpsykologin*. Lund: Studentlitteratur.
- Arvonen J. (1989). *Att Leda Via Visioner*. Lund: Studentlitteratur.
- Ax C, Johansson C, Kullvén H. (2002). *Den nya Ekonomistyrningen*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bjereld U, Demker M, Hinnfors J. (2002). *Varför vetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Börjesson M. (2003). *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organisation*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Styrningens paradoxer*. Stockholm: Nordstets Juridikförlag.
- Ekman G. (2003). *Från prat till resultat – Om det vardagens ledarskap* Malmö: Liber Ekonomi.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Fiske J. (2001). *Kommunikationsteorier – en introduktion*. Borås: Centraltryckeriet AB.
- Holme I M, Solvang B K. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindensjö, B, Lundgren, U. (1986). *Politisk styrning och utbildningsreformer*. Helsingborg: Schmidts Boktryckeri AB.
- Lindensjö, B, Lundgren, U. (2000) *Utbildningsreformer och politisk styrning*. Göteborg: Elanders Graphic Systems.

Nationalencyklopedin (1993). Höganäs: Bra Böcker.

Nationalencyklopedin. (1994). Höganäs: Bra Böcker

Nationalencyklopedin. (1996). Höganäs: Bra Böcker

Maltén A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Strid J. (1999). *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund: Studentlitteratur.

Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken, ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Tedenljung, D (red.). (2001). *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur.

Åhsberg, R. (2001). "Det finns inga kvalitativa metoder – och inga kvantitativa heller för den delen." *Tidskriften Pedagogisk forskning i Sverige*. Årgång 6, nr 4, 2001.

Vägverket. (2002a). *Från vägbyggare till samhällsbyggare - ny kurs för Vägverkets medverkan i samhällsplaneringen*. Publikation 2002:91. Borlänge: Vägverket, Butiken.

Vägverket. (2002b). *Vägverkets sektorsredovisning*.

Vägverket. (2002c). *Vägverkets processer. Kund- och Processororienterat arbetssätt*. Borlänge: Ekonomienheten.

Vägverket. (2002d). *Vägverket i förändring- vad innebär ett processororienterat arbetssätt?* Borlänge: VV-tryck, Butiken.

Vägverket. (2003-01-29). *Slutrapport för projektet "Den goda resan för VVÄ"*.

SFS 1997:652 *Förordning med instruktion för Vägverket*. (1997-07-03). Källa: Rixlex 2004-03-04.

www.vv.se/om_vv/uppgifter.htm (2004-03-04)

www.vv.se/om_vv/organisation/organisation.htm (2004-03-16)

Intervjuunderlag Vägdirektör.

Nytt arbetssätt:

Reda ut begreppen, balanserat styrkort, processtyrning, visionsstyrning etc. – Vad gäller?
Hur kan den nya process- och kundorienteringen beskrivas – hur såg arbetssättet ut innan?
Är Nytt Arbetssätt ett lokalt namn, eller riks?
Vad menas med nya värderingar – hur har dessa sett ut innan?
Vad menas med ”Dagens arbetsupp. Kommer att finnas även i morgon?”
Hur såg arbetsgrupperna ut – hur plockades deltagarna ur?
Hur har inställningen varit till NA?
Vilken typ av stöd och utbildning har getts?
Vad, rent konkret har inte fungerat som tänkt?
Hur ser ledningens kontroll ut i dag jämfört med innan?

Visionen:

Kan man säga att NA är visionsstyrt? Varför denna typ av styrning?
Var kommer balanserat styrkort in i bilden? Går det att kombinera med processtyrningen?
Vad föranleder behovet av en ny vision?
Vilka problem skall visionen undanröja?
Vad är det som inte fungerar i den gamla organisationen?
Vem har utformat visionen? Har han själv deltagit i utformandet?
I vilken mån har medarbetarna varit med i utformandet?
Vilka goda exempel har man sneglat på?
Var kommer 24-timmarsmyndigheten in i bilden – finns det politiska krav?
Vad vill man uppnå konkret med visionen? Är inte detta samma som fråga 2 ovan?
Hur kommuniceras/förmedlas visionen på olika nivåer?
Hur vet man att visionen når ut – får gehör i organisationen?
Vilka problem ser man med att implementera visionen?
Vilka motstånd har man eventuellt redan stött på?
Hur pratas det om visionen internt – reaktioner?
Hur definieras Den Goda Resan? Se sista frågan under ”kunden”.
Vad menas med att VVÄ har en lokal *representation* – inte en lokal *organisation*?
Fick arbetet i de tre arbetsgrupperna avsedd effekt, t ex slutrapport 1 maj?
Är de delmål uppfyllda som beskrivs i ”Handlingsplan 2003”?

Kunden:

Vem är kunden – definition?
Vilka var kunderna innan den nya visionen?
Vilka kanaler hade man innan för att tala med kunden?
Vem ”lyssnade” till kundens behov innan de nya tjänsterna?
Hur spreds kundens önskemål inom organisationen innan?
Vad tillskriver man/menar man med den goda resan? Vad är skillnaden jämfört med näst sista frågan i förra stycket?
Gäller samma definitioner av t ex kunden och den goda resan i hela Vägverket Sverige?

Annonsen:

Var fanns annonsen?
Vem sökte tjänsten – internt/externt?
Vem skötte anställningsförfarandet?
Vem utformade annonsen? Hur har denna person fått NA presenterat för sig?
På vilka grunder anställdes KA?
Vad ingick i anställningsförfarandet?

Tjänsten:

Vad föranleder dessa nya befattningar på VVÄ när inte alla regioner ansett att de behövs?
Vilka är skillnaderna på de olika regionerna?
Vad är denna tjänst konkret avsett att fylla för funktion?
Vilka problem skall de nya tjänsterna undanröja?
Vilken av dessa funktioner är inte uppfyllda i den gamla organisationen?
Vad avser man konkret med att ”kommunicera med kunden”?
Hur ser ledningen att KA konkret bör gå tillväga för att utföra sitt arbete?

Hur har man konkret gått tillväga?

Vilka begränsningar kan tänkas finnas – såväl upplevda av KA, som verkliga?

Vilka konkurrensförhållanden kan den nya tjänsten föranleda?

Vilka har reaktionerna varit från övriga organisationen?

Vilken frihet har de nyanställda att utforma sitt arbete i den nya tjänsten?

Vilka direktiv – skriftliga som muntliga finns från ledningen om hur tjänsten är tänkt att utformas?

Hur skall KA göras delaktiga i visionen – inte enbart bärare av den?

Vilka forum för diskussion/stöd finns det för KA i sitt arbete?

Hur ser samarbetet ut mellan de olika KA?

Hur utvärderas KA´s insatser, vilken feedback ges och hur?

Hur används resultaten av KA´s arbete, t e x kundmätningar – återkoppling?

Vad innebär de nationella nätverk för de olika kundgrupperna som enligt KA-annonserna är under utveckling?

Intervjuguide Kundansvariga

Bakgrundsuppgifter

Berätta lite om din bakgrund. Hur länge har du varit på VVÄ? När tillträdde du som kundansvarig? Varför sökte du tjänsten? Vem anställde dig? Hur blev arbetet/arbetsuppgifterna presenterade för dig? Tidigare befattningar? Utbildningar? Vilka kundgrupper arbetar Du med? Varför sökte Du tjänsten?

Kundansvarigtjänsten

Ser arbetet och arbetsuppgifterna ut så som de beskrevs i annonsen – beskriv Dina arbetsuppgifter. Vad har format arbetets innehåll – hur har Du omsatt visionen och Det Nya Arbetssättet i praktiken – vilka problem har Du upplevt i samband med detta skapande? Vilka texter, möten annat material tycker Du har haft störst inverkan på hur tjänstens innehåll/Ditt arbetssätt utvecklats? Har något förändrats över tiden? Varför? Har du haft möjlighet att påverka utformningen av arbetet, eller var det klart från början? Varför gör du det du gör? Vilka problem har Du stött på i utformandet av tjänsten – konkurrenssituationer? Hur presenterades tjänsten i samband med anställningen – stämmer detta med verkligheten?

Hur vet du att det du gör är det som förväntas av överordnade? Hur, och av vem får Du feedback på Ditt arbete? Anser Du att Dina överordnade har en klar bild av hur Du arbetar?

Var finns de kundansvariga i organisationen? Vilka är dina samarbetspartners? Vem är din chef? Vilka andra speakingpartners har Du – stöd?

Hur ser ditt styrkort ut? Vem har utformat det? Hur styr det Ditt arbete? Möjlighet till egen påverkan vid utformningen?

Vilka kanaler har du för att kommunicera med kunderna? Samarbetar du med övriga kundansvariga – hur fungerar detta samarbete? Hur fungerar samarbetet med de övriga inom VVÄ som redan tidigare hade kundkontakter – vilka problem har Du upplevt i dessa möten?

Berätta lite om mötena med VD och AC var tredje vecka. Hur ser dagordningen ut? Vem är ansvarig för beslut? Kommuniceras det som framkommer vid mötena ut i resten av organisationen – hur?

Nytt arbetssätt

Hur beskriver du det nya arbetssättet? Vad innebär det för dig? Vad tycker du om det?

Varför fanns det behov av ett nytt arbetssätt? Vilka problem är det tänkt att lösa? Anser du att det är rätt sätt för att lösa dessa problem/uppnå dessa mål?

Vilka problem finns det med att övergå till ett nytt arbetssätt? Konkurrenssituationer? Hur förändrar man sitt arbetssätt? Finns det riktlinjer för hur det nya arbetssättet ska se ut i praktiken? Hur vet man att man gör rätt?

Vad innebär processtyrning för dig och Ditt arbete?

Intervjuguide Sektionschefer

Bakgrundsuppgifter

Berätta lite om din bakgrund. Hur länge har du varit på VVÄ? När tillträdde du som sektionschef? Varför sökte du tjänsten? Vem anställde dig? Hur blev arbetet/arbetsuppgifterna presenterade för dig? Tidigare befattningar? Utbildningar? Vilka kundgrupper arbetar Du med? Varför sökte Du tjänsten?

Sektionschefstjänsten

Beskriv Dina arbetsuppgifter. Vad har format arbetets innehåll – hur har Du omsatt visionen och Det Nya Arbetssättet i praktiken – vilka problem har Du upplevt i samband med detta skapande? Vilka texter, möten annat material tycker Du har haft störst inverkan på hur tjänstens innehåll/Ditt arbetssätt utvecklats? Har något förändrats över tiden? Varför? Har du haft möjlighet att påverka utformningen av arbetet, eller var det klart från början? Varför gör du det du gör? Vilka problem har Du stött på i utformandet av tjänsten – konkurrenssituationer? Hur presenterades tjänsten i samband med anställningen – stämmer detta med verkligheten?

Hur vet du att det du gör är det som förväntas av överordnade? Hur, och av vem får Du feedback på Ditt arbete? Anser Du att Dina överordnade har en klar bild av hur Du arbetar?

Var finns sektionscheferna organisationen? Vilka är dina samarbetspartners? Vem är din chef? Vilka andra speakingpartners har Du – stöd?

Hur ser ditt styrkort ut? Vem har utformat det? Hur styr det Ditt arbete? Möjlighet till egen påverkan vid utformningen?

Vilka kanaler har du för att kommunicera med kunderna? Samarbetar du med de kundansvariga – hur fungerar detta samarbete? Hur fungerar samarbetet med de övriga inom VVÄ som även tidigare hade kundkontakter – vilka problem har Du upplevt i dessa möten?

Nytt arbetssätt

Hur beskriver du det nya arbetssättet? Vad innebär det för dig? Vad tycker du om det?

Varför fanns det behov av ett nytt arbetssätt? Vilka problem är det tänkt att lösa? Anser du att det är rätt sätt för att lösa dessa problem/uppå dessa mål?

Vilka problem finns det med att övergå till ett nytt arbetssätt? Konkurrenssituationer? Hur förändrar man sitt arbetssätt? Finns det riktlinjer för hur det nya arbetssättet ska se ut i praktiken? Hur vet man att man gör rätt?

Vad innebär processtyrning för dig och Ditt arbete?

Intervjuguide Vägingenjör

Bakgrundsuppgifter

Berätta lite om din bakgrund. Hur länge har du varit på VVÄ? När tillträdde du som vägingenjör? Varför sökte du tjänsten? Vem anställde dig? Hur blev arbetet/arbetsuppgifterna presenterade för dig? Tidigare befattningar? Utbildningar? Vilka kundgrupper arbetar Du med? Varför sökte Du tjänsten?

Vägingenjörstjänsten

Beskriv Dina arbetsuppgifter. Vad har format arbetets innehåll – hur har Du omsatt visionen och Det Nya Arbetssättet i praktiken – vilka problem har Du upplevt i samband med detta skapande? Vilka texter, möten annat material tycker Du har haft störst inverkan på hur tjänstens innehåll/Ditt arbetssätt utvecklats? Har något förändrats över tiden? Varför? Har du haft möjlighet att påverka utformningen av arbetet, eller var det klart från början? Varför gör du det du gör? Vilka problem har Du stött på i utformandet av tjänsten – konkurrenssituationer? Hur presenterades tjänsten i samband med anställningen – stämmer detta med verkligheten?

Hur vet du att det du gör är det som förväntas av överordnade? Hur, och av vem får Du feedback på Ditt arbete? Anser Du att Dina överordnade har en klar bild av hur Du arbetar?

Var finns vägingenjörerna organisationen? Vilka är dina samarbetspartners? Vem är din chef? Vilka andra speakingpartners har Du – stöd?

Hur ser ditt styrkort ut? Vem har utformat det? Hur styr det Ditt arbete? Möjlighet till egen påverkan vid utformningen?

Vilka kanaler har du för att kommunicera med kunderna? Samarbetar du med de kundansvariga – hur fungerar detta samarbete? Hur fungerar samarbetet med de övriga inom VVÄ som även tidigare hade kundkontakter – vilka problem har Du upplevt i dessa möten?

Nytt arbetssätt

Hur beskriver du det nya arbetssättet? Vad innebär det för dig? Vad tycker du om det?

Varför fanns det behov av ett nytt arbetssätt? Vilka problem är det tänkt att lösa? Anser du att det är rätt sätt för att lösa dessa problem/uppnå dessa mål?

Vilka problem finns det med att övergå till ett nytt arbetssätt? Konkurrenssituationer? Hur förändrar man sitt arbetssätt? Finns det riktlinjer för hur det nya arbetssättet ska se ut i praktiken? Hur vet man att man gör rätt?

Vad innebär processtyrning för dig och Ditt arbete?

Informationsplan för förändringsarbetet och kartläggningen av processer inom VVÄ
2004-04-16

Syfte och mål

VVÄ är mitt uppe i arbetet med att förändra arbetssätt. Som en betydelsefull del ingår kartläggningen av ett urval processer som bedöms ha strategisk betydelse. Den interna informationen och kommunikationen ska

- bidra till delaktighet och förståelse bland medarbetarna i regionen,
- informera om regionledningens ställningstaganden
- ge exempel på faktiska förändringar i arbetssätt och vad de har lett till
- ge en bild av det pågående arbetet med processkartläggning

Kanaler

De medel som står till förfogande för att skapa dialog och få ut information är

- muntlig information via cheferna
- informationsmöten
- nyheter på infarten
- VVÄ-aktuellt
- Faktablad (t.ex. i pdf-format) med grundläggande information om förändringsarbetet

Beslut och information inom regionledningen

Ska formuleras så att syftet på ett enkelt sätt kan göras begripligt för medarbetare, kunder och uppdragsgivare.

Muntlig information

Information till medarbetarna via cheferna. Detta är det bästa forumet för att skapa sammanhang och förståelse, medan det är mindre lämpat för att förmedla rena nyheter på grund av att de olika avdelningarna har så skilda förutsättningar för att hålla möten. Muntlig information direkt från ledningen kan lämnas på initiativ av den grupp som samordnar förändringsarbetet eller på begäran av t.ex. en avdelning, sektion eller lokalkontor.

Publicering

- Infarten ska publicera information efter varje möte i ledningsgruppen. Formen är ”fem frågor”, som ska vara av den arten att de stödjer en konkret och klagörande information gentemot medarbetaren.
- Därutöver publicerar Infarten sådant som är av nyhetskaraktär mellan ledningsgrupperna.
- VVÄ-aktuellt ska belysa förändringsarbetet i varje utgåva under 2004. Formen är i första hand intervjuer med ansvariga och kontaktpersoner i olika delar av organisationen.
- Faktablad (motsvarande) produceras på initiativ av den grupp som leder förändringsarbetet och ska innehålla grundfakta för den som vill veta mer eller behöver underlag för exempelvis en föredragning.

./.