

Annette Brunstad og Guro Willand

Organisatoriske endringer

Hvordan lykkes organisasjoner med endringsprosesser?



Høgskolen i Sørøst-Norge
Handelshøyskolen og fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for strategi og økonomi
Postboks 164 Sentrum
3502 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2017 Annette Brunstad og Guro Willand

Denne avhandlingen representerer 45 studiepoeng

Sammendrag

Temaet for denne studien er endringsprosess og forutsetninger som må ligge til grunn for at en endringsprosess skal være vellykket for en organisasjon. Endring skjer i tiltakende gra i både det private næringsliv og i offentlig virksomhet. Markeder endres, ny teknologi innføres og digitalisering brer om seg i stadig større omfang. Gode endringsprosesser er således avgjørende for å møte fremtidens krav.

Hensikten med studien er å undersøke om de ansatte ved en virksomhet er nok motiverte og tilfredse på jobben sin, samt om organisasjonen de arbeider for har en form for kommunikasjon som bygger opp under og bidrar til endringsvilje og gode endringsprosesser blant de ansatte. Videre er intensjonen å undersøke om det skiller seg ut noen organisasjonskulturer ved virksomheten vi benytter som case for studien, ved å se på svarene de forskjellige informantene gir. Vårt forskningscase er Statens Kartverk (Kartverket).

Studien har vært basert på følgende forskningsspørsmål:

- Forskningsspørsmål 1: Bidrar de ansattes motivasjon og jobbtilfredshet til styrket endringsvilje?
- Forskningsspørsmål 2: Er kommunikasjonen på Kartverket mellom arbeidsgiver og de ansatte av en slik art, at det bygger opp under de ansattes endringsvilje?
- Forskningsspørsmål 3: Ligger forholdene til rette for at Kartverket skal kunne lykkes med en endringsprosess i organisasjonen?
- Forskningsspørsmål 4: Skiller det seg ut noen organisasjonskulturer i de forskjellige divisjonene i Kartverket når vi undersøker motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon hos de ansatte?

For å kunne besvare disse spørsmålene har vi gått igjennom aktuell forskningslitteratur med formål å finne frem til relevant teori av betydning for gode endringsprosesser. Studiens teori er basert på begrepene motivasjon, jobbtilfredshet, kommunikasjon og organisasjonskultur. Videre er det redegjort for ulikeformer for endring; endringsprosess, endringsvilje og endringsevne, med vekt på organisasjoner og de ansatte ved organisasjonene.

Studiens metodiske tilnærming er kvalitativ, med semi-strukturerte intervjuer av 18 informanter fra vårt case: Statens Kartverk. Det vil si at det ble utviklet en rekke spørsmål under bestemte temaer som intervjuet skulle gi svar på. Intervjuene ble transkribert og senere organisert i matriser for videre analyse og drøfting.

Studiens empiri går ut på å kartlegge de ansattes egne oppfatninger av sin egen motivasjon og jobbtilfredshet, samt organisasjonens kommunikasjon. Gjennom en spørreundersøkelse i intervjuform har de ansatte uttrykt sine antakelser og gitt sin forståelse omkring motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon både i forhold til endringsprosesser og generelt. På bakgrunn av teorien bekrefter analysen mye av det vi på forhånd hadde forventet.

Basert på funn og teori konkluderes det med at det samlet sett foreligger nok motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon for at de ansatte skal ha endringsvilje. Hvorvidt forholdene ligger til rette for at Kartverket skal kunne lykkes med en endringsprosess avhenger allikevel av hvor omfattende endringene er, dette er forhold vi ikke har tatt hensyn til i vår studie. Eiendomsdivisjonen skiller seg i noe negativ grad ut ved undersøkelse angående motivasjon, ved at det vises til en kultur som i større grad avhenger av ytre motivasjonsfaktorer, mens det i Geodesi- og Landdivisjonen viser seg at de i mindre grad er tilfredse med kommunikasjonen som foreligger i Kartverket sammenlignet med de andre divisjonene.

Denne studien er en kvalitativ studie, der vi har gått i dybden på svarene fra informantene. Svakheten med dette er at svarene kommer fra et begrenset utvalg, og at vi ikke får representert meningene til samtlige ansatte i virksomheten. Vi opplevde likevel et metningspunkt i datainnsamlingen, ved at informantene uttrykte mange av de samme synspunktene på våre spørsmål.

I etterkant av gjennomførelsen av studien ser vi at vi med fordel kunne startet datainnsamlingen tidligere, da denne prosessen tok mye lengere tid enn det vi så for oss på forhånd. Vi ser det også som en svakhet at den minste avdelingen i vårt forskningscase, Statens Kartverk, mangler sammenligningsgrunnlag, da det kun ble gjennomført intervju med en informant herfra.

Forord

I forkant av denne oppgaven ble det gjennomført et forprosjekt med fordypning i organisasjonskulturer og endringsprosesser i forbindelse med et allerede planlagt samarbeid med Statens Kartverk. Interessen for hva som må ligge til grunn i en organisasjon for at den skal kunne klare å lykkes med en endringsprosess ble vekket som følge av dette, som igjen ble forsterket gjennom videre undersøkelser i forbindelse med temaene.

Når man nærmer seg slutten på studietiden begynner man å stille spørsmål ved hva man skal arbeide med videre. Derfor valgte vi å gjennomføre et kvalitativt studie for å få muligheten til å se nærmere på det sosiale livet innad i en organisasjon, og snakke med noen av de ansatte der. Det har gitt personlig utbytte for oss begge å få lov til å vokse på slike erfaringer, og det er vi svært takknemlige for.

Å skrive en masteroppgave har vært svært krevende og ikke minst frustrerende. Avgjørelser vi har tatt, usikkerheter vi har følt og bekymringer vi har hatt, har utfordret oss på alle mulig plan. Underveis har vi følt både at resultatet vi nå sitter med ikke har vært modent for innlevering, og har opp til flere ganger ønsket å avbryte hele prosessen. Vi har imidlertid stått løpet ut, og er stolte av å endelig levere en ferdig masteravhandling.

Denne masteroppgaven er et resultat av flere personers deltagelse og støtte. Første en stor takk til Kartverket og til våre informanter, som avsatte tid i en travel hverdag for å dele erfaringer med to sultne studenter. Takk til vår veileder, Steinar Aasnæss, for samarbeid, tilbakemeldinger og små push underveis når vi har hatt behov for det. Takk til kjærestene våre, venner og familie for oppmuntring, bistand og ikke minst forståelse for den krevende tiden vi har vært gjennom. Sist men ikke minst, ønsker vi å takke hverandre for alle frustrerende timer, slitsomme dager og lange kvelder som har resultert i, ikke bare en fullført mastergrad, men også et godt og høyt verdsatt vennskap.

Hønefoss, mai 2017

Annette Brunstad

Guro Willand

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Bakgrunn, formål og problemstilling	1
1.2	Sentrale fokusområder, forskningsspørsmål og modell	2
1.3	Litteratursøk	6
1.4	Studiens struktur	6
1.5	Introduksjon av case	7
2	Teorigjennomgang	11
2.1	Organisatorisk endring	12
2.1.1	<i>Typer endringer</i>	13
2.1.2	<i>Lewins 3 endringsfaser</i>	15
2.1.3	<i>Forutsetninger for en god endringsprosess</i>	16
2.1.4	<i>Kotters åtte trinn i en vellykket endringsprosess</i>	17
2.1.5	<i>Endringsevne</i>	20
2.2	Organisasjonskultur	21
2.2.1	<i>Hva er en organisasjon?</i>	22
2.2.2	<i>Organisasjonskultur</i>	22
2.3	Sentrale begrep	23
2.3.1	<i>Motivasjon</i>	23
2.3.2	<i>Jobbtilfredshet</i>	25
2.3.3	<i>Kommunikasjon</i>	26
3	Metode	29
3.1	Metodisk tilnærming	29
3.2	Valg av forskningsdesign	30
3.3	Datainnsamling	32
3.3.1	<i>Intervju</i>	33
3.3.2	<i>Intervjuguide</i>	34
3.3.3	<i>Utvalg og gjennomføring</i>	35
3.3.4	<i>Evaluering av metoden</i>	39
3.4	Validitet og reliabilitet	40
3.4.1	<i>Validitet</i>	40
3.4.2	<i>Reliabilitet</i>	41
3.4.3	<i>Etikk</i>	42
3.5	Analyse	43
3.5.1	<i>Bearbeiding av data, transkribering og koding</i>	44
3.5.2	<i>Konklusjoner av analysen</i>	45

4	Funn, analyse og drøfting.....	47
4.1	Motivasjon.....	47
4.1.1	<i>Motivasjonsbegrepet</i>	47
4.1.2	<i>Opplevelse av motivasjon</i>	48
4.1.3	<i>Motivasjonskilder</i>	51
4.2	Jobbtilfredshet.....	55
4.2.2	<i>Positive og negative sider ved å være ansatt ved Kartverket</i>	57
4.2.3	<i>Sosialt miljø ved Kartverket</i>	62
4.3	Kommunikasjon.....	65
4.3.1	<i>Kommunikasjonsbegrepet</i>	66
4.3.2	<i>Opplevelse av kommunikasjon</i>	67
4.3.3	<i>Kommunikasjonskilder</i>	69
4.3.4	<i>Kommunikasjon hos de ansatte</i>	78
4.4	Det nye landskapet.....	83
4.4.1	<i>Forberedelse til endring</i>	84
4.4.2	<i>Innsikt i endringsbehov</i>	86
4.4.3	<i>Endring av jobbhverdag</i>	89
4.5	Drøfting.....	91
4.5.1	<i>Motivasjon</i>	91
4.5.2	<i>Jobbtilfredshet</i>	93
4.5.3	<i>Kommunikasjon</i>	95
4.5.4	<i>Det nye landskapet</i>	99
5	Konklusjon.....	102
5.1	Forskningsspørsmål 1.....	102
5.2	Forskningsspørsmål 2.....	104
5.3	Forskningsspørsmål 3.....	105
5.4	Forskningsspørsmål 4.....	105
6	Tiltak og videre forskning.....	107
6.1	Tiltak.....	107
6.2	Videre forskning.....	108
7	Vedlegg.....	113

Figuroversikt

Figur 1: Overordnet forskningsmodell.....	5
Figur 2: Spesifisert forskningsmodell.....	6
Figur 3: Brochs-Haukedal (2010) sin fremstilling av type endringer.....	14

Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	1
Vedlegg 2: Matriser.....	4

1 Introduksjon

I dette kapittelet ønsker vi å presentere bakgrunn for studien, og belyse hvordan vårt valg av tema reflekterer dagsaktuelle problemstillinger, ikke bare for vår samarbeidspartner, men også på et mer generelt grunnlag. Videre presenterer vi problemstilling, fokusområder, forskningsspørsmålene og modellen knyttet til studien og for litteratursøket vi gjorde. Deretter redegjør vi for oppgavens struktur, før vi avslutter med en kort presentasjon av vår samarbeidspartner, Statens Kartverk.

1.1 Bakgrunn, formål og problemstilling

Temaet for oppgaven vår er hovedsakelig endringsprosess. Vi har etter hvert som vi har fordypet oss i emnet også blitt svært personlig interesserte i dette, da dagens samfunn på mange måter er preget av endringer på forskjellige nivåer. For at man skal kunne lykkes med en endring har det gjennom tidligere forskning blitt konstatert utallige teorier, trinn og faktorer for hva som må ligge til rette for at en organisasjon skal kunne lykkes med en endring. Konsekvensene av en endringsprosess i en organisasjon kan være store, både økonomisk for virksomheten, men også personlig utfordrende for den enkelte arbeidstaker. Ifølge Nohria & Beer (2000) og Balogun og Hope Hayley (2004) mislykkes omkring 70 % av alle endringstiltak i organisasjoner. Dette viser hvor viktig det er for en bedrift å forberede seg for endringer, og kartlegge ulike fallgruver på forhånd, slik at forutsetningene ligger til rette for en vellykket endring.

På et eller annet tidspunkt vil organisasjoner oppleve behov for endring, eller bli berørt av endringer i samfunnet. Endringene kan komme i både liten og stor grad, noe som kan illustreres innenfor offentlig sektor (Jacobsen, 2004). Det kan derfor være av interesse å se på hvilke effekter en eventuell endring kan medføre i en organisasjon. Det vanlige ved en endring er at organisasjonen kan møte diverse utfordringer hos de ansatte, fordi de ansatte ikke opplever behovet for endring på samme måte som ledelsen i organisasjonen. Teorien vi legger til grunn i vår oppgaven viser blant annet til at de ansatte må være motiverte og tilfredse i jobben sin, samt at organisasjonen de arbeider for har en form for kommunikasjon som bygger opp under og bidrar til endringsvilje og gode endringsprosesser blant de ansatte. Når en organisasjon, som Kartverket, skal foreta endringer, vil det således være naturlig å kartlegge de ansattes meninger vedrørende motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon.

Når det gjelder å skape forståelse hos de ansatte for hvorfor organisasjonen må foreta endringer foreligger det ikke entydig forskning for hvilke tiltak som vil være de beste. Noen forskere legger vekt på at kommunikasjon og deltakelse er viktig for å kunne oppnå en bedre forståelse til hvorfor endringen er nødvendig og samtidig uttrykke mindre motstand. Det interessante vil da være å kartlegge hva de ansatte selv mener om kommunikasjonen i organisasjonen, sin egen motivasjon og sin egen jobbtilfredshet.

Vi har opplevd gjennom arbeid med denne oppgaven at det foreligger svært få empirisk studier som kunne svare på slike sammenhenger som beskrevet over. Vi har derfor kommet fram til noen forskningsspørsmål for å teste om dette kan antas å være i tråd med virkeligheten.

En organisasjon vil møte på endringer, utfordringen for organisasjonen vil være hvordan den håndterer de endringene som kommer. For at endringer skal kunne tre i kraft antas organisasjonen å være avhengig av å få støtte fra de ansatte. Det anses som essensielt at de ansatte er innstilte på å endre og tilpasse seg den nye situasjonen, samt nye arbeidsmetoder det medfører. Som følge av nye arbeidsmetoder og endring i organisasjonen struktur kan konsekvensene innebære vanskeligheter med å gå over i den nye fasen om ikke de ansatte endrer både holdning og adferd, samt at de må være villig til å lære nye ting og tilpasse seg nye situasjoner.

Med bakgrunn i overnevnte har vi utformet følgende hovedproblemstilling for vår studie:

Ligger forholdene til rette for at Kartverket skal kunne lykkes med endringsprosesser, målt ved motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon?

Med følgende underproblemstilling:

Skiller det seg ut forskjellige subkulturer i kartverket, og har avdelingene hvor eventuelt disse kulturene utspiller seg gode eller dårlige forutsetninger for å lykkes ved en endringsprosess?

1.2 Sentrale fokusområder, forskningsspørsmål og modell

På bakgrunn av studiens formål har vi valgt følgende fokusområder i teorijennomgangen:

- Forståelse av begrepet endringsprosess
- Forhold som må ligge til rette for gjennomføring av en god endringsprosess.
- Ulike former for endringsprosesser.
- Forståelse av begrepet organisasjonskultur.
- Forståelse av organisasjonskulturer i en organisasjon.
- Forståelse av begrepene motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon.

Fokusområdene har vært sentrale for å avgrense teori og utvikling av problemstilling, forskningsspørsmål og modell i studien. Teori og tidligere forskning knyttet til endringsprosesser er omfattende, noe som gjorde avgrensingen viktig for å få fullført studien med tanke på tidspress og tilgjengelige ressurser for masteroppgaven.

Bakgrunn og formålet med studien forutsetter at forskningsspørsmålene relateres til endringsprosesser og måling for hvor vellykket en endringsprosess kan være. Vi har redegjort for hvorfor vi mener at forutsetninger for at en endringsprosess skal være vellykket er at de ansatte må være motiverte på jobb, at de må være tilfredse i jobben sin, samt at det må foreligge kommunikasjon mellom arbeidsgiver og den enkelte ansatte i organisasjonen. Fokusområdene i teorigjennomgangen må ses i forhold til formålet med studien, spesielt gjelder dette betydningen for motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon for å lykkes med en endringsprosess. De ansattes meninger om motivasjon, tilfredshet og kommunikasjon anses for å være sentral i denne sammenhengen. Litteratur knyttet til temaene har i tillegg forsterket vår interesse for å finne ut mer om hva som må ligge til rette for at en endringsprosess skal være vellykket.

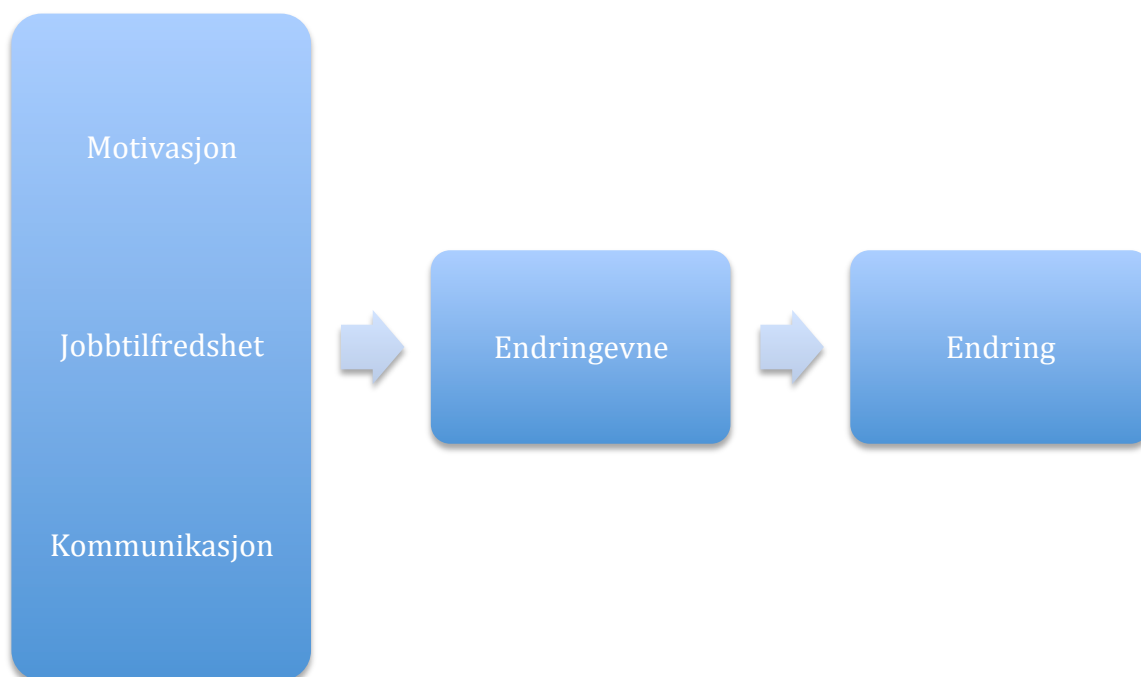
Det er mange faktorer som spiller inn for om en endringsprosess er vellykket eller ikke. Vi har i denne studien valgt å se på denne problematikken med fokus på de ansatte, og forutsetningen om at dersom en organisasjon ønsker å legge til rette for at de skal lykkes med en endringsprosess, må det kartlegges hvorvidt de ansatte er motiverte og tilfredse på jobb, samt om de ansatte er tilfredse med kommunikasjonen fra arbeidsgiver. Et viktig fokus for organisasjoner som står ovenfor endringsprosesser eller stadige endringer, er å legge til rette for at de ansattes endringsvilje er tilstede, dette mener vi kan måles gjennom å se på de ansattes motivasjon, jobbtilfredshet og hvorvidt det foreligger kommunikasjon i organisasjonen. Vi er spesielt ute etter å se om det foreligger variasjoner og forskjeller på tvers av divisjonene/avdelingene innad i bedriften vi undersøker, og om det skiller seg ut forskjellige organisasjonskulturer i organisasjonen.

Formålet med studien og teorigjennomgangen førte til følgende forskningsspørsmål for studien:

- Forskningsspørsmål 1: Bidrar de ansattes motivasjon og jobbtilfredshet til styrket endringsvilje?
- Forskningsspørsmål 2: Er kommunikasjonen på Kartverket mellom arbeidsgiver og de ansatte av en slik art, at det bygger opp under de ansattes endringsvilje?
- Forskningsspørsmål 3: Ligger forholdene til rette for at Kartverket skal kunne lykkes med en endringsprosess i organisasjonen?
- Forskningsspørsmål 4: Skiller det seg ut noen organisasjonskulturer i de forskjellige divisjonene i Kartverket når vi undersøker motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon hos de ansatte?

Vi vil forsøke å gi svar på disse spørsmålene basert på intervju gjort med ansatte ved Statens Kartverk. Vårt håp er at funnene fra denne studien vil bidra til innsikt i hvordan motivasjonsgraden, grad av jobbtilfredshet og grad av kommunikasjon er på Kartverket, og således få kartlagt hvorvidt forutsetninger for en vellykket endringsprosess er tilstede på dette gitte tidspunktet, eller om ledelsen er nødt til å foreta grep for å bedre dette før en eventuell endringsprosess.

Ut fra forskningsspørsmålene våre har vi utarbeidet en forskningsmodell som viser en illustrert fremstilling av vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

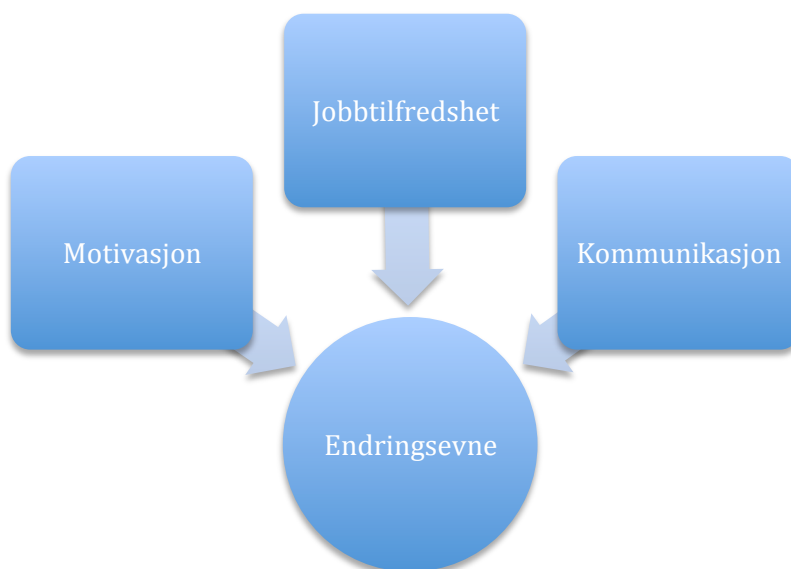


Figur 1. Overordnet forskningsmodell

Modellen tar utgangspunkt i våre tre sentrale begrep; motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon. Vi legger til grunn en påstand om at dersom det foreligger tilfredsstillende grad av motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon hos de ansatte ved en arbeidsplass som skal gjennomgå en endringsprosess, så vil dette påvirke den endringsevnen som foreligger hos de ansatte på en positiv måte. Videre vil denne endringsevnen ha en positiv påvirkning på den endringen som vil skje i organisasjonen når den gjennomfører en endringsprosess.

Da undersøkelsen vi gjør er en såkalt tverrsnittundersøkelse, altså at vi går inn i en bedrift på et gitt tidspunkt i forkant av en endring, og ikke har noen ny undersøkelse i etterkant vil vi fokusere på forholdet mellom begrepene motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon, og endringsevnen hos de ansatte. Ved å undersøke dette forholdet vil vi konkludere med om det foreligger tilfredsstillende grad av motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon hos de ansatte for at Kartverket skal kunne lykkes med en endringsprosess, eller om det foreligger forhold som bør forbedres før en eventuell endring iverksettes.

Dette forholdet kan illustreres gjennom følgende modell.



Figur 2. Spesifisert oversiktsmodell

1.3 Litteratursøk

Litteraturen i denne studien er basert på søk i databaser fra Høgskolen i Sørøst-Norge sin hjemmeside, fortrinnsvis BIBSYS, samt at vi har benyttet oss mye av Høgskolens eget bibliotek. Vi har også benyttet oss av Googlesolar, nettbaserte empiriske artikler og tidligere masteravhandlinger.

Pensumlitteratur og fagbøker ble også sentrale litteraturkilder for oss, spesielt når det gjaldt litteratur i tilknytning til metodekapittelet.

1.4 Studiens struktur

I masteravhandlingens første kapittel har vi skrevet om oppgavens bakgrunn, formål og problemstilling. Videre har vi pekt ut sentrale fokusområder for vår teorigjennomgang, og redegjort for studiens forskningsspørsmål og modell, samt bakgrunnen for utviklingen av disse. Vi har videre tatt med en kort redegjørelse for hvordan vi har søkt etter litteratur, en redegjørelse for studiens struktur, samt en introduksjon av vårt case, Statens Kartverk.

Kapittel 2 omhandler det teoretiske rammeverket knyttet til denne studien. Her gjennomgår vi de fokusområdene som er presentert innledningsvis. Teorien gir innsikt i

begrepene endringsprosess, organisasjonskultur, samt våre sentrale begreper: motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon.

I kapittel 3 presenterer vi forskningsmetoden i masteravhandlingen vår, med vekt på kvalitativ tilnærming. Her presenterer vi forskningsdesign, hvordan innsamling av data ble gjennomført og evaluering av metoden. Kapitlet inneholder også en gjennomgang av hvordan studien forsøker å oppnå gyldighet og pålitelighet. Videre beskriver vi prosessen med analyse og bearbeiding av data, før vi til slutt redegjør for de etiske retningslinjene knyttet til studien.

Kapittel 4 tar for seg funn, analyse og drøfting. Her beskriver vi funn og empiriske tolkninger basert på intervjuene som ble avholdt på Statens Kartverk. Videre knytter vi empirien opp mot teorien fra kapittel 2. Dernest forsøker vi å relatere både teorien og empirien til den konteksten som studien er gjennomført i forbindelse med: endringsprosesser.

Studiens konklusjon blir presentert i kapittel 5. Her forsøker vi, på bakgrunn av tidligere kapitler, å besvare de opprinnelige forskningsspørsmålene.

I oppgavens 6. og siste kapittel avslutter vi studien med en redegjørelse av tiltak for vår samarbeidspartner, Statens Kartverk, samt forslag til videre forskning.

1.5 Introduksjon av case

Denne studien er gjennomført som et samarbeid med Statens Kartverk. Videre følger en kort presentasjon av Kartverket som organisasjon og Kartverkets arbeidsoppgaver. Informasjonen som presenteres er innhentet fra Kartverkets egne hjemmesider, www.kartverket.no.

Statens Kartverk har ansvar for den geografiske infrastrukturen i Norge, offentlig eiendomsinformasjon og er Norges nasjonale tinglysingsmyndighet. Kartverket er en norsk statlig forvaltningsbedrift under Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Hovedkontoret er lokalisert på Hønefoss i Ringerike kommune. Statens Kartverk er den eldste tekniske etaten i Norge, og har under ulike navn holdt virksomheten gående uten opphold siden 1773. Statens kartverk har vært etatens navn siden 1986 og er fremdeles det navnet som benyttes i offisielle sammenhenger, men fra mars 2012 er det

kortformen Kartverket som benyttes i kommunikasjon utad.

Kartverket sitt nasjonale hovedansvar er å sørge for at tidsriktig, stedfestet informasjon fra det offentlige finnes og er lett tilgjengelig for det norske samfunn til enhver tid.

Kartverket er den norske stats fagmyndighet innen kart, geodata og offentlig eiendomsinformasjon, samt den nasjonale tinglygingsmyndigheten i Norge. Kartverket samler inn, systematiserer, forvalter og videreformidler offentlig geografisk informasjon. Konkret innebærer det at Kartverket blant annet har ansvar for og levere følgende:

- Nasjonalt geodetisk grunnlag: Kartverket har ansvar for stedfestingsgrunnlaget som kart- og oppmålingsarbeid i Norge bygger på.
- Posisjonstjenester: Tjenester som fastsetter nøyaktige, satellittbaserte posisjoner.
- Digitale kart: Kartverket produserer og forvalter nasjonale digitale kartserier (land- og sjøkart).
- Tinglysing: Tinglysing i fast eiendom og andeler i borettslag.
- Eiendomsinformasjon: Kartverket drifter de nasjonale registrene for offentlig eiendomsinformasjon (matrikkelen og grunnboka).
- Stedsnavn: Forvalter det nasjonale stedsnavnregisteret.
- Standarder: Nasjonale standarder for kart og geografisk informasjon
- Elektronisk sjøkarttjeneste: Drifter den internasjonale elektroniske sjøkarttjenesten Primar
- Geodatakoordinator: Leder og samordner arbeidet med den nasjonale geografiske infrastrukturen i Norge.

Kartverkets ansvarsområder omfatter Norges land-, kyst, og havområder, inkludert kysten rundt Svalbard og Jan Mayen. For å si litt om arbeidsmengden Kartverket distribuerer kan det nevnes at det hvert år blir tinglyst om lag 1,5 millioner eiendommer og rettsstiftelser gjennom Kartverkets eiendomsdivisjon. Hver dag blir det gjort rundt 6 millioner oppslag i matrikkelen, som er det nasjonale eiendomsregisteret, som Kartverket også drifter. Mellom 70.000 og 100.000 km² av Norges areal blir årlig omløpsfotografert (flyfoto) og mellom 10.000 og 20.000 km² blir laserskannet fra fly. I tillegg har Kartverket de siste årene sjømålet i snitt rundt 1100 km² langs norskekysten, og tilsvarende ved Svalbard. Hvert år blir dessuten flere titalls nye stedsnavn lagt inn i

Sentralstedsnavnregisteret, som også ligger innunder Kartverket. Det er ansatt til sammen om lag 850 personer i Kartverket.

Kartverkets virksomhet er organisert i fire divisjoner: Geodesidivisjonen, Landdivisjonen, Eiendomsdivisjonen og Sjødivisjonen. I tillegg er det en rekke andre tjenester og avdelinger i Kartverket, i vår oppgave har vi valgt å samle disse i en gruppe som vi har kalt Fellestjenestene.

Geodesidivisjonen har ansvaret for det nasjonale horisontale og vertikale grunnlaget, landsnettet. Dette er grunnlaget for all posisjonsbestemmelse, oppmåling og kartlegging. Kartverkets nasjonale system for nøyaktig satellittbasert posisjonsbestemmelse, Satref, leverer posisjonstjenester med henholdsvis desimeters (DPOS) og centimeters (CPOS) nøyaktighet i sanntid. Kartverket bidrar også til en ensartet, global referanseramme, blant annet gjennom det geodetiske observatoriet i Ny-Ålesund. Observatoriet leverer data som bidrar til å overvåke landheving, endringer i havnivå og endringer i Golfstrømmen.

Landdivisjonen har ansvaret for å etablere og forvalte kartdata og geografisk informasjon over Fastlands-Norge. Fagområdene divisjonen dekker inkluderer Norge digitalt, Geovekst, kart og kartdata, areal-, miljø- og planinformasjon, forvaltning, teknologi og produksjonsutvikling.

Eiendomsdivisjonen har ansvaret for tinglysning i fast eiendom og rettsregistrering i borettsandeler, samt ansvar for matrikkelen, som er Norges offisielle register over fast eiendom, bygninger og adresser og for Sentralt stedsnavnregister (SSR) som inneholder informasjon om skrivemåten av stedsnavn i offentlig bruk. Kartverket er nasjonal tinglysningsmyndighet. Divisjonen holder til i Hønefoss, men har en underavdeling i Ullensvang i Hardanger som har ansvaret for tinglysning av andeler i borettslag.

Sjødivisjonen har ansvaret for oppmåling av norskekysten, norske havområder inkludert polare farvann. Det utarbeider og oppdaterer elektroniske og trykte sjøkart og farvannsbeskrivelser over disse farvannene. Divisjonen har operatøransvar for den internasjonale elektroniske sjøkarttjenesten Primar, som leverer offisielle elektroniske sjøkart til internasjonal skipsfart til mer enn 50 nasjoner.

I tillegg til disse fire divisjonene foreligger det også en rekke andre avdelinger og tjenester ved Kartverket. Her kan blant annet formidlingstjeneste, kommunikasjonstjeneste, personaltjeneste, økonomi-, innkjøp- og regnskapstjeneste og IT-tjeneste nevnes. Kartverket bidrar dessuten i en rekke bistandsprosjekter som skal bidra til bedre kartlegging og eiendomsregistrering i utviklingsland og andre land som trenger hjelp til dette. Kartverket deltar også i, og samarbeider med, en rekke internasjonale organisasjoner, som International Hydrographic Organization, ESA, ISO og NASA. Kartverket er på enkelte områder ledende innenfor standardisering og regelverksutvikling, og har levert viktige bidrag til den internasjonale utviklingen.

Kartverkets hovedkontor er lokalisert i Hønefoss. I tillegg har Kartverket 12 fylkeskartkontorer rundt om i Norge, et jordobservatorium i Ny-Ålesund på Svalbard og et kundesenter i Ullensvang i Hardanger.

I 2014 introduserte Kartverket sin nye visjon- Det nye landskapet. Visjonen skulle si noe om en fremtid som kontinuerlig er i endring. Teknologien utvikles, og det vil påvirke Kartverket. Sentralt i denne visjonen stod arbeidet mot en ny tinglysing- Elektronisk tinglysing. Denne visjonen vil være en sentral del av vår studie.

2 Teorigjennomgang

I dette kapittelet har vi tatt for oss relevant litteratur for å kartlegge aktuell teori knyttet til våre forskningsspørsmål, samt sentrale begreper for oppgaven: endringsprosess, organisasjonskultur, motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon.

I dagens samfunn er behovet for endring, fleksibilitet, omstilling og fornyelse stort (Fivelsdal, et al., 2004). Organisasjoner, på samme måte som levende organismer, endrer seg over tid, noen til stadighet, andre en sjelden gang (Brochs-Haukedal, 2010). Endring er nødvendig for å møte utfordringer i et stadig mer globalisert og modernisert arbeidsliv. Tidligere forskning har slått fast at mange organisatoriske endringstiltak hverken resulterer i den hensikten de var ment for eller fører til varig endring. De fleste av endringsinitiativene organisasjoner foretar seg, enten det er å installere ny teknologi, foreta nedbemanning, omstrukturering eller det å endre organisasjonskultur har lav sannsynlighet for suksess. Omkring 70 % av alle endringstiltak mislykkes (Nohria & Beer, 2000; Balogun & Hope Hayley, 2004).

Endringsprosessens struktur, involvering av de ansatte, samt tid og ressurser til rådighet er noen av forklaringene på at endringstiltak ikke er vellykkede (Karp, 2014) De ansattes subjektive perspektiver på endringene er ifølge Saksvik, Tvedt og Nytrø (2007) en avgjørende faktor, fordi ens personlige holdninger til, eller tolkninger av, organisatoriske endringer vil avhenge av tidligere erfaringer, arbeidssituasjon, miljø og normer i organisasjonen. Disse elementene er en del av organisasjonens struktur, og vil alltid være til stede i organisasjonen. Her finner vi organisasjonens regler, ritualer og roller, og vi ser på dem som samhandling. Samhandling viser til kommunikasjon, læring og utvikling, og påvirkes av både formelle og uformelle forhold som organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, ledelse og strategier (Karp, 2014).

Studien bygger på et samarbeid som er inngått mellom Høgskolen i Sørøst- Norge og Statens Kartverk. Kartverket står i en posisjon hvor hverdagen kontinuerlig endrer seg, og de møter store behov for modernisering og digitalisering av tjenestene organisasjonen tilbyr. Dette er også bakgrunn for teorien vi har valgt å legge vekt på gjennom studien.

Ut i fra teorien vi har valgt å legge vekt på, samt Kartverkets ønske om kunnskap og innsikt i egen organisasjon har vi kommet frem til problemstillingen og forskningsspørsmålene som vi presenterer i innledningskapittelet. I de videre delkapitlene vil vi presentere teorien vi har valgt å legge til grunn for denne studien.

2.1 Organisatorisk endring

Endring er noe en organisasjon må forholde seg til uansett hva organisasjonen selv gjør, eller måtte ønske. Spørsmålet vil hele tiden være hvordan bedriften håndterer dette. Vil organisasjonen ta en aktiv rolle å tilpasse sin organisasjon til de endringene som uansett finner sted, eller vil organisasjonen forsøke og skjerme og verne seg mot de endringene som oppstår? Organisasjonsutvikling er grunnleggende sett en planlagt prosess. Dette kan skje som utvikling eller som en reaksjon på en eller annen form for påvirkning innad eller utad i organisasjonen. En endringsprosess er altså en prosess hvor organisasjonen går fra en tilstand til en annen. Endring kan skje i liten eller stor skala, den kan skje plutselig eller over et lengre tidsrom (Brochs-Haukedal, 2010). Endring eller omstilling kan representerer store utfordringer for organisasjonens medlemmer. For de ansatte betyr endringer som regel belastninger som i noen tilfeller kan ha helsemessige konsekvenser. Kunnskap om hvilke ferdigheter og evner som påvirker endringssuksess kan hjelpe lederne til å skape, og bedre lede tiltak for en mer effektiv endring (Gilley, et al., 2009). For ledelsen representerer endringer en av deres mest krevende arbeidsoppgaver. Dette gjelder både planlegging og gjennomføring av de konkrete tiltakene, men kanskje i enda større grad med hensyn til å inspirere sine medarbeidere til å bidra aktivt. Videre representerer endringer det som driver verden videre. Det er endringer som gir muligheter for vekst og utvikling, både for virksomheten og for den enkelte arbeidstaker. Hvorvidt endringer skal få et positivt utfall avhenger da både av hvor godt de ansatte, og organisasjonen for øvrig, håndterer dette.

Omstilling representerer en fase hvor organisasjonens svakheter kan bli mer synlig (Brochs-Haukedal, 2010). Det er for eksempel ikke uvanlig å oppleve en økning i antall og omfang av konflikter i organisasjoner som sliter med å omstille seg. Dette kan forklares ganske enkelt med at de ansattes tolleranseterskel er generelt redusert på grunn av den ekstra belastningen som endringsprosessene representerer. Endring handler

fundamentalt sett om å bevege virksomheten fra en eksisterende til en ønsket tilstand (Brochs-Haukedal, 2010).

2.1.1 Typer endringer

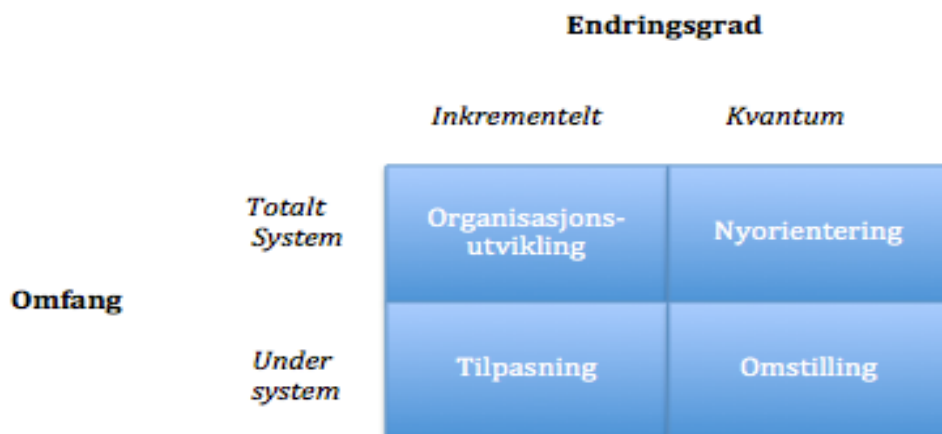
Det har stor verdi å kunne skille mellom ulike typer av endringer, da disse kan ha hver sine årsaker, konsekvenser, betingelser og optimale tiltak (Brochs-Haukedal, 2010). Endringer og omstillinger kan således være ulike ting. For å forstå menneskers reaksjoner i endringsprosesser, og for å gjennomføre dem på den beste måten, er det av betydning å kunne skille mellom ulike typer endringer og å tilpasse tiltakene i tråd med hver enkelt. Først når en har et begrep om et fenomen, er det mulig å gjenkjenne det og forholde seg til det på en fruktbar måte (Brochs-Haukedal, 2010).

Organisasjoner er imidlertid komplekse systemer (Brochs-Haukedal, 2010). Ingen organisasjoner er like, og menneskene i organisasjoner oppfører seg sjelden som forventet. Det er således vanskelig å kunne forutsette konklusjoner, eller lage generelle normer. Når det handler om menneskers meninger og tanker, vil man ikke kunne komme frem til fasiter, men heller tendenser. Som konsekvens av organisatoriske endringer vil det fremkomme endringer i en bedrifts kultur, som kan påvirke motivasjonen og oppførselen blant de ansatte (Schein, 2010).

I følge Brochs-Haukedal (2010) kategoriserer man gjerne endringstypene ved å ta utgangspunkt i to dimensjoner:

- 1) Endringens organisatoriske omfang (hele organisasjonen eller en del av denne)
- 2) Hvor gjennomgripende endringen er (gradvis eller plutselig og fundamental).

Kombinasjonen av disse to dimensjonene resulterer i fire endringstyper; tilpasning, organisasjonsutvikling, omstilling og nyorientering.



Figur 3. Brochs-Haukedal (2010) sin fremstilling av type endringer

2.1.1.1 Tilpasning

Tilpasning er en vanlig omstillingsform, som foregår på dag-til-dag-basis. Mange vil nok heller kalle dette en del av hverdagens krav, heller enn en form for omstilling. Dersom man har et akseptabelt arbeidsmiljø og et motivert personale med normal arbeidsinnsats, så er denne typen endring eller omstilling ofte uproblematisk og krever lite av ledelsen (Brochs-Haukedal, 2010).

2.1.1.2 Organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling (OU) er den neste gradvise tilpasningsformen. Den store forskjellen på denne i forhold til tilpasning er at denne omstillingsformen er mer planlagt og organisert. Tilpasning skjer som respons på behov, mens organisasjonsutvikling vil i hovedsak bli planlagt for å møte fremtidige antatte og/eller potensielle behov for tilpassing. Her snakkes det ofte om endringsberedskap, som betegner en organisasjons evne til omstilling dersom behovet skulle oppstå. Eksempler her er trening i konflikthåndtering, lederutvikling eller teamutvikling. Her er det altså snakk om ulike former aktiviteter i organisasjoner, og varierer fra systematisk planlagt og iverksatte programmer til tilfeldige aktiviteter som synes riktige i øyeblikket (Brochs-Haukedal, 2010).

2.1.1.3 Omstilling

Omstilling skjer gjerne over et kortere tidsrom og er ofte mer fundamentale og/eller gjennomgripende. Slike omstillinger har etter hvert blitt nokså vanlige, blant annet fordi produksjonsteknologi og markeder er i kontinuerlig endring (Brochs-Haukedal, 2010).

2.1.1.4 Nyorientering

Nyorientering er fundamentale, gjennomgripende endringer som omfatter hele organisasjonen. Endringer som dette er ofte et resultat av strategiske omlegginger. Dette er de vanskelige endringene, som krever både ressurser og nøye planlegging for å lykkes. For de ansatte kan overgangen være anstrengende og smertefull, på grunn av den generelle usikkerheten som alltid følger slike prosesser (Brochs-Haukedal, 2010).

2.1.2 Lewins 3 endringsfaser

Det er utviklet flere modeller som viser endringsprosesser. Den kanskje mest kjente ble ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) utviklet av Lewin (1951). Lewin (Lewin, 1951) presenterer tre ulike faser for organisasjonsendring; unfreeze, changing og refreeze. De ulike fasene har ulik tilnærming og konsekvens for de menneskelige ressursene internt i en virksomhet, men er alle like viktige for å få til en suksessfull endringsprosess (Yukl, 1998).

Steg 1: Opptining (unfreeze)

I første fase starter organisasjonen å klargjøre seg for endring ved å løse opp i strukturer og systemer i den eksisterende tilstanden (Lewin, 1951). Her kan organisasjonen havne i en situasjon hvor en endring vil være nødvendig, og hvor det oppleves et behov for endring. Denne fasen kan også kalles "løse opp"-fasen, da det i denne fasen løses opp i strukturer og systemer som opprettholder nå-situasjonen (Stangeland, 2008). I denne fasen gjøres de ansatte endringsklare. Lewin (1951) hevder det vil være viktig å skape forståelse og behov for endringen ved å lage trossystem og en visjon som viser vei og involverer de ansatte til organisasjonsendring.

Steg 2: Omforming (changing)

I denne fasen opplever organisasjonen behovet for endring. Dette behovet kan oppstå som følge av en krise i organisasjonen, eller at organisasjonen ser behovet for endring

som et resultat av fremtidige trusler eller muligheter for organisasjonen. Det er i denne fasen kartlegging og prøving av nye løsninger gjøres ved å prøve nye ting eller gjøre det organisasjonen er vant til på nye måter (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Endrings sjokket fra fase én skal ha roet seg, og man går gradvis videre til en mer stabil tilstand i endringsprosessen (Stangeland, 2008). I endringsfasen skal det implementeres tiltak for å få organisasjonen til å bevege seg i ønsket retning (Stangeland, 2008). For at denne fasen skal føre til aksept for endring, burde organisasjonen fjerne eventuell motstand som kan oppstå under endringsprosessen. Slik kan fokuset for både de ansatte og ledere bli rettet mot endringsvillighet og resultater (Burkhardt & Brass, 1990).

Steg 3: Konsolidering (refreeze)

I den tredje fasen blir det nye implementert med de eksisterende strukturene, prosedyrene og samhandlingsmønstrene som allerede foreligger i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det Lewin (1951) definerer som den tredje endringsfasen resulterer i at en organisasjon finner frem til en ny og relativt stabil tilstand. Her stabiliseres nye systemer og atferdsmønstre, og det jobbes for å forhindre at organisasjonen går tilbake til gamle vaner som ikke fungerte (Stangeland, 2008). Schein (2010) mener at drivkreftene og årsakene bak organisasjonsendringen kan være avgjørende for hvor vanskelig det vil være å stabilisere ”refreeze” i virksomheten igjen.

Et viktig poeng ifølge Lewin (1951) er at man må gjennomføre alle tre fasene for å kunne få en vellykket endringsprosess. For eksempel vil det å gå rett på gjennomføringsfasen uten først å ha gjennomgått opptiningsfasen, høyst sannsynlig utløse enten kraftig motstand eller passivitet hos deltagerne. Følges det ikke opp med belønninger og oppfølging i tredje fase, kan engasjementet for endringen lett forsvinne, eller det vil oppstå misnøye.

2.1.3 Forutsetninger for en god endringsprosess

Som nevnt tidligere vil alle organisasjoner på et eller annet tidspunkt berøres av ulike typer endringer og omstillinger i arbeidslivet. Gjennomgang av tidligere teori og forskning om emnet viser at bakgrunnen for mye av forskningen er at det er utfordrende for organisasjoner å få til en god endring eller omstilling. Det er således utviklet mye teori som viser hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn i organisasjonen, for at organisasjonen skal ha best mulig forutsetning for å lykkes.

I følge Gilley, et al., (2009) vil organisasjoner der organisasjonslederne klarer å adressere problemer med motivasjon og kommunikasjon, og løse dem, ha større sannsynlighet for å implementere endring suksessfullt. De sier også at ledernes evne til å inkludere, veilede, kommunisere, involvere andre, motivere, belønne og bygge team bidrar til en suksessfull endring. Forskningen til Saksvik, et al., (2008) viser at bevissthet om lokale normer, hensyn til mangfold, leders tilgjengelighet, konstruktiv konflikthåndtering og tidlig rolleavklaring er faktorer som må til for å få til en god endring innad i en bedrift eller organisasjon.

Yousef, (2017) viste at jobbtilfredshet påvirker forskjellige holdninger til organisatorisk endring.

2.1.4 Kotters åtte trinn i en vellykket endringsprosess

Dr. John Paul Kotter har på bakgrunn av over 100 observasjoner i små og store bedrifter som har gjennomgått mer eller mindre vellykkede endringsprosesser, utviklet en teori for hvordan en bedrift skal klare å lykkes med gjennomføring av en endringsprosess, ved bruk av kommunikasjon, motivasjon og tilfredshet hos de ansatte (Kotter, 1995; 1996). Videre følger en presentasjon av disse åtte trinnene.

Trinn 1: Etablere forståelse nødvendighet.

Mennesker er ofte ikke naturlig motiverte for forandringer. Dersom en person er tilfreds med nåværende situasjon, vil det være vanskelig for vedkommende å se behov for endring hos organisasjonen. Det at organisasjonen skaper kriseforståelse eller forsøker å identifisere følelse av nødvendighet kan være med på å skape motivasjon hos de ansatte for endringer. Ledelsen må forsøke å kartlegge potensielle fallgruver og utfall for fremtiden som blir lagt frem for de involverte partene. Det kan være en fordel for organisasjonen å ha åpne og ærlige samtaler om hvor organisasjonen befinner seg, for så å gi overbevisende argumenter for det som må endres i organisasjonen for å imøtekomme fremtiden. Kotter (1995; 1996) mener videre at det er viktig at omtrent 75 % av ledelsen oppfatter endringen som nødvendig, ellers vil dette kunne by på problemer videre i endringsprosessen.

Trinn 2: Etabler en sterk endringskoalisjon

For at menneskene i organisasjonen skal bli overbevist om at endringer er nødvendige, er det viktig med sterkt lederskap og synlig støtte fra sentrale personer i organisasjonen. Om mulig burde man finne effektive endringsledere fra hele organisasjonen, og ikke nødvendigvis følge det tradisjonelle hierarkiet, men heller finne representanter som blir valgt ut for sin autoritet, kompetanse, ressurser, kunnskap eller ferdigheter. For å kunne lede en endringsprosess må altså en koalisjon av innflytelsesrike mennesker som har nødvendig makt og støtte gjennomføre prosessen. Det kan også være lurt å involvere mennesker fra ulike avdelinger og nivåer i organisasjonen slik at man får en god miks av mennesker. Ledelsen må videre delegerer ansvar til samtlige involverte personer, og gi disse eierskap til prosessen. Kotter (1995;1996) mener mange endringsprosesser mislykkes nettopp fordi en sterk nok koalisjon ikke etableres.

Trinn 3: Utform en tydelig visjon for endring

Endringsprosesser blir gjerne kjennetegnet ved kaos og forvirring, noe som både er kostbart og tidskrevende, både for de ansatte og organisasjonen for øvrig. Det at ledelsen snakker om endringer til de ansatte vil i seg selv ikke være nok, da dette ikke vil føre til motivasjon for handling hos de ansatte. Organisasjonen må skape forståelse av hva endringene innebærer, hvorfor den er nødvendig, hvordan den vil påvirke og hvordan organisasjonen skal komme seg til målet for endringen. En klar visjon kan hjelpe de ansatte å forstå hvorfor de blir pålagt å tenke nytt og gjøre ting annerledes. Kotter (1995;1996) mener visjoner motiverer ansatte og samler dem rundt det nye fremtidsbildet.

Trinn 4: Kommuniser visjonen

For at en endring skal få grobunn i hele organisasjonen er det viktig at visjonen blir tydelig kommunisert og forstått av alle de involverte. Kotter (1995;1996) mener det ikke vil være tilstrekkelig å innkalle de ansatte til informasjonsmøter, men at endringene med leves ut i alle ledd. En kjent metafor i forhold til dette er ”walk the talk”. Dette innebærer at organisasjonen må være rollemodeller for endring, vise til den type adferd de ønsker og ellers benytte enhver anledning til å kommunisere endringen. Det er det ledelsen foretar seg etter at ny visjon er skapt som er avgjørende for suksess, mener Kotter.

Trinn 5: Motivere ansatte til å handle i tråd med visjonen

Suksessfulle endringsprosesser kan kjennetegnes ved at et stort antall mennesker involveres i endringene. Jo flere mennesker som er involverte, beste bedre for organisasjonen. De ansatte må få lov til å prøve ut nye tilnærminger, komme med nye ideer og få tildelt myndighet. Det er essensielt å bli kvitt alle store hinder for at endringen skal kunne implementeres og for at organisasjonen skal kunne begynne å handle i tråd med den nye visjonen. Kotter (1995;1996) mener det vil være lurt at organisasjonen kartlegger organisasjonskulturen, stillingsbeskrivelser, ytelser og kompensasjonssystemer for å sikre at disse er i samsvar med den nye visjonen. Gjennom hele endringsprosessen vil det være viktig at ledelsen og endringskoalisjonen handler strategisk og eliminerer barrierer som kan oppstå underveis, slik at organisasjonen får ført prosessen i en positiv retning.

Trinn 6: Planlegge for å skape hurtige og synlige resultater

Kotter (1995;1996) hevder at en tidlig smak av suksess vil gi de ansatte en indikasjon på hvordan den fullstendige gjennomføringen av visjonen vil være, og på den måten bidra til å holde de ansattes motivasjon oppe ved å vise at endringen har en nytteverdi. Ledelsen må se etter muligheter for å synliggjøre de små vinningene som oppstår, og samtidig belønne de menneskene som bidrar aktivt til å nå disse delmålene. Kotter mener imidlertid at den første kortsiktige seieren bør planlegges slik at den kan markeres allerede innen det første året.

Trinn 7: Ikke ta seieren på forskudd- ta vare på gevinstene, men fokuser på det som gjenstår

Kotter (1995;1996) hevder videre at mange endringsforsøk mislykkes fordi organisasjonene tar seieren på forskudd. Som sagt er det viktig å synliggjøre tidlig suksess, men kampen er allikevel ikke over. Ledelsen må arbeide med å endre strukturer og prosesser som ikke faller inn med visjonen. For organisasjonene er det viktig å fokusere på den kontinuerlige fremdriften av endringsprosessen ved å analysere det totale forbedringspotensialet.

Trinn 8: Forankre endringer i organisasjonskulturen

Endringer som gjøres i en organisasjon blir først forankret når de blir en del av organisasjonskulturen innad i organisasjonen. Verdiene som støtter visjonen bør være

synlige i den daglige driften, og det er viktig å fremheve koblingen mellom endringstiltakene og den økte effektiviteten i organisasjonen. Dersom dette ikke blir gjort, mener Kotter (1995;1996) at de ansatte vil forsøke å finne en kobling på egenhånd, som kanskje ikke er i tråd med de koblingene organisasjonen selv ser. Dette kan gi rom for misoppfatninger og konflikter av hele endringsinitiativet, og kan ødelegge for det arbeidet som er blitt gjort. Kotter mener til slutt at ledelsen må benytte enhver anledning til å kommunisere fremdrift og suksesshistorier fra endringsprosessen til organisasjonen.

Kotter (1995;1996) mener fellestrekkene ved organisasjoner som lykkes med endringsprosesser er at prosessene gjennomgår alle de nevnte fasene. Ved å hoppe over trinn i prosessen skapes en illusjon av effektivitet, men det gode resultatet av prosessen kan utebli. En annen erfaring Kotter gjorde var at alvorlige feilgrep ved et eller flere av trinnene i prosessen kunne få alvorlige konsekvenser for den totale endringsprosessen. I følge Kotter kan man ved de fleste mislykkede endringer i ettertid se at organisasjonen har hoppet over eller feilet ved et eller flere av trinnene i prosessen.

2.1.5 Endringsevne

Endringsevne kan defineres som ”Evne til å gjennomføre nødvendige endringer uten å påføre organisasjonen unødvendige kostnader” (Meyer & Stensaker, 2005, p. 2).

Tidligere teorier har fokusert på endring som en avgrenset prosess i en organisasjon over en gitt tidsperiode. Dagens virkelighet er at flere mindre endringer går parallelt og at flere større omstillinger følger etter hverandre. I dette perspektivet har Meyer og Stensaker studert organisasjoner som har vært igjennom kontinuerlige endringer. De har forutsatt at ulike organisasjoner har ulik endringskapasitet og at denne kan utvikles.

Begrepet endringsevne innebærer at de negative effektene for organisasjonen skal tas med i resultatvurderingen for endringen som gjøres. De negative konsekvensene av flere store endringer blir ofte undervurdert, og mange ledere har et for ensidig fokus på endring. Hyppige endringer kan føre til endringstretthet, utslitte medarbeidere og negativt resultat for organisasjonen på lengre sikt. En vellykket endring kan på motsatt side bidra til økt kompetanse og positiv effekt på kommende endringsprosesser. Kostnader knyttet til gjennomføring av endringer kan være tap av effektivitet,

produktivitet, investeringer og andre utgifter knyttet direkte til omstillingen. En organisasjons endringsevne tar dermed hensyn til både organisasjonens evner til å gjennomføre endringer, og har samtidig fokus på den daglige driften (Meyer & Stensaker, 2006).

På bakgrunn av sine funn har Meyer og Stensaker utviklet noen teknikker for organisasjoner går gjennom gjentatte endringsprosesser. For det første burde organisasjonen tydeliggjøre hva som bør huskes og hva som bør glemmes i organisasjonen og ha fokus på nåtid og fremtid. Videre er det en fordel å utarbeid fleksible endringsrutiner. Til slutt mener Meyer og Stensaker at organisasjonen skal føre en selektiv involvering av ansatte.

En endring kan ikke lenger sees på som en isolert hendelse, men som et ledd i en rekke påfølgende endringsprosesser. Lederne må tydeliggjøre de linjer som knytter forbindelse til tidligere omstillinger i organisasjonen. Endringskompetanse utvikles ved å ha oppmerksomhet rettet både mot nåtid og fremtid, samt sikre utvikling av fleksible endringsrutiner.

Ledere bør være mer selektive når de involvere de ansatte. Involvering er fortsatt viktig, men ved gjentatte endringsprosesser risikerer man at fokus tas bort fra daglig drift og trötter ut de ansatte. Involvering av ansatte uten at de opplever direkte innflytelse på sluttresultatet kan resultere i endringstretthet og motstand mot nye endringer.

2.2 Organisasjonskultur

For å kunne forstå begrepet organisasjonskultur, må man først forstå begrepet organisasjon. Påstander om organisasjoner kalles organisasjonsteorier. Disse påstandene handler om hvorfor organisasjoner dannes, hvordan de forandres og hva som blir virkningene av at de eksisterer. Det er egentlig ikke noen riktige svar innenfor organisasjonsteori, da påstander står i kontrast og motsetning til andre påstander. Andersen (2009) mener at alle teorier er et argument for noe, og ved å klare å forstå og finne motargumenter så vil kunnskap oppstå. Organisasjoner er en stor del av våre liv, og organisasjoner har eksistert like lenge som selve samfunnet.

2.2.1 Hva er en organisasjon?

Abrahamsson (1975) definerer en organisasjon som en planlagt sammenslutning av personer i den hensikt å oppnå bestemte mål. Organisasjoner oppstår når man går fra å forstå at gevinsten ved å fungere som en kollektiv handling, er større enn ved å operere på egenhånd (Andersen, 2009). Ved å liste opp fellestrekk som organisasjoner har, vil man lettere kunne klare å definere en organisasjon. Utbredte fellestrekk ved organisasjoner er ifølge Andersen (2009) følgende fem komponenter; mål, mennesker, struktur, aktivitet og kultur. Disse komponentene henger sammen, og påvirker hverandre gjensidig. Organisasjoner er sosiale fenomener. Det finnes ikke lenger noen organisasjon når det sosiale opphører.

Det er vanlig å skille mellom organisasjonsteori (organisation theory) og organisasjonsmessig adferd (organisational behaviour). Organisasjonsmessig adferd handler om menneskers adferd i organisasjoner. Det er stor forskjell på hvordan organisasjoner fungerer og hvordan mennesker fungerer i organisasjoner (Andersen, 2009). Sentralt i organisasjonsmessig adferd er hvordan våre oppfatninger, våre handlinger og væremåte påvirkes av at vi jobber i en organisasjon. I organisasjonsteori er man mer opptatt av utfallet eller resultat av organisasjonenes aktivitet. Tema som effektivitet og hvordan organisasjonen blir oppfattet i samfunnet er sentralt her.

2.2.2. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur blir beskrevet som mønsteret av de grunnleggende antagelsene som en gitt gruppe har oppfunnet, oppdaget eller utviklet ved å takle gruppens problemer av ekstern tilpasning og i intern integrasjon (Schein, 1984). Organisasjonskultur handler om normer og verdier i organisasjoner. På mange forskjellige måter kommer kulturen i bedriften frem; kulturen kan vises gjennom fysiske gjenstander slik som bygninger, brevpapir og produktenes design, eller den kan fremkomme i måten man omgås med hverandre innad i organisasjonen, hvordan man samarbeider, og måten man håndterer ulike situasjoner på. Den kan også vises gjennom hvordan man oppfører seg i kantina, og på omgangstonen mellom ledere og medarbeidere. Dette er ytre uttrykk av kultur (Fivelsdal, et al., 2004). Dette er trekk som det er lett å se for en utenforstående. Derimot er det vanskelig å forstå de dypere forholdene som er med på å bestemme særpreget i kulturen i en organisasjon. Organisasjonskultur oppstår ikke gjennom

vedtak eller på seminar, men når medlemmene i organisasjonen står ovenfor felles utfordringer (Hennestad, 2012).

Dersom man klarer å skape en kultur hvor endring og endringsvillighet er en kompetanse får man lettere aksept for endringene og i tillegg kan man få et verktøy for alle andre endringer som måtte oppstå i organisasjonen senere (Jacobsen, 2004) For de ansatte betyr kulturen at de vet hva de har å forholde seg til. Det skaper trygghet og forutsigbarhet, og det gir et stabilt miljø. Felles kultur gjør også at de ansatte identifiserer seg med organisasjonen, og at de føler seg hjemme. Ved større organisasjonsendringer kreves det som regel at også organisasjonskulturen endres, i tillegg til at de ansatte påvirkes direkte. Når organisasjonskulturen endres får ledelsen mulighet til å indirekte påvirke de ansattes atferd og motivasjon (Jacobsen, 2004).

2.3 Sentrale begrep

Bakgrunnen og formålet med denne studien relateres til endringsprosesser og hvilke forutsetninger som må foreligge i organisasjoner som skal gjennomgå en endringsprosess for at den skal være vellykket. Vår påstand for at en endringsprosess skal være vellykket er at de ansatte i en organisasjon må være motiverte på jobb, at de må være tilfredse i jobben sin, samt at det må foreligge kommunikasjon mellom arbeidsgiver og den enkelte ansatte i organisasjonen. Videre forutsetter vi at motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon blir sett på som kulturer i en organisasjon. Fokusområdene i teorigjennomgangen må ses i forhold til formålet med studien, spesielt gjelder dette betydningen for motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon for å lykkes med en endringsprosess. Videre følger således en teoretisk gjennomgang av disse begrepene.

2.3.1 Motivasjon

Å være motivert vil si å være påvirket til å gjøre noe. En person som ikke føler noe drivkraft eller har inspirasjon til å foreta en handling er beskrevet som umotivert, mens en person som har energi eller er aktivisert helt til slutten beskrives som motivert (Ryan & Deci, 2000). Ordet «motivasjon» brukes i hverdagslivet som et synonym for entusiasme og ønsket om å prestere. Begrepet er mer presist i psykologien, og en vanlig definisjon på motivasjon er: *Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og*

oppretholder adferd (Brochs-Haukedal, 2010, s. 109). Det forteller at motivasjon ikke bare er fysiologiske eller ytre forhold, men også psykologiske forhold. Denne definisjonen består av tre prosesser; igangsetting, regulering og opprettholdelse av adferd.

Motivasjon er et svært sentralt tema innen atferdsvitenskapen, og ved bruk av motivasjonsbegrepet ønsker man å se på hvorfor handlinger opprettholdes over tid og hvorfor mennesker til enhver tid gjør det de gjør (Brochs-Haukedal, 2010). Motivasjon handler med andre ord om hva det er som setter fart på et menneske i en viss retning. Motivasjon har stor betydning for muligheten til å utvikle kompetanse og ferdigheter, og mulighet og vilje til å endre seg. Hvilke handlinger et individ velger å utføre, hvor hardt et individ anstrenger seg og hvor lenge individene fortsetter med handlingen er essensielle faktorer som bestemmes av motivasjonen hos det enkelte mennesket (Deci & Ryan, 2002).

Det å kunne motivere medarbeidere har i lang tid vært anerkjent som en del av lederoppgavene. Det er få som kan argumentere for at organisasjoner kan oppnå beste tenkelige resultat uten motiverte medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Indre og ytre motivasjon

Mennesker har ikke bare forskjellige mengder av motivasjon, de har også forskjellige typer. I selvbestemmelsesteorien skiller man mellom forskjellige typer motivasjon basert på de forskjellige årsakene eller målene som gir opphav til en handling (Ryan & Deci, 2000). Den mest grunnleggende forskjellen er mellom indre og ytre motivasjon.

Deci og Ryan (1985) viser til at indre motivasjon refereres som gitt i utførelsen av en jobbaktivitet basert på den enkeltes iboende interesser og fordi det oppleves som morsomt. Indre motivasjon vil si å gjøre noe fordi det er iboende interessant eller underholdende. Indre motivasjon er den formen for motivasjon som gir flest positive effekter både for den enkelte ansatt og organisasjonen. Sigbjørnsen (2007) mener at det er av avgjørende betydning å ha et bevisst forhold til hva den enkelte motiveres av for å kartlegge den enkeltes indre motivasjon. Videre formidles det at det er handlingen eller aktiviteten i seg selv vil oppfattes som belønning. (Deci & Ryan, 1985). Tilfredshet, glede og mening er ifølge Kuvaas (2008) den enkeltes indre belønning, fordi man gir

seg selv positive følelser knyttet opp mot arbeidsoppgavene. For selv om ansatte er avhengig av lønn og ytre stimuli, for å opprettholde sitt livsgrunnlag kan drivkraften for å utøve sitt arbeid komme innenfra i form av genuine interesser, nysgjerrighet, omsorg eller vedvarende verdier. De ansattes indre motivasjon bør tillegges stor vekt, for i følge Deci og Ryan (1985, p. 11) er indre motivasjon: ”the energy source that is central to the active nature of the organism”.

Motsatt er ytre motivasjon, som vil si å gjøre noe fordi det fører til et separat utfall (Ryan & Deci, 2000). Ytre motivasjon defineres gjerne som tiltak som er konkrete og håndfaste som bonusordninger, ulike typer av frynsegoder, tidsfrister og kontrolltiltak i den hensikt at dette får ansatte til å prestere mer kan virke motsatt og dempende i kunnskapsintensive yrker med utfordrende arbeidsoppgaver (Kuvaas, 2006).

2.3.2 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet blir benyttet som et samlebegrep som omfatter de stabile og varige tankene, følelsene og handlingene som angår de forskjellige aspektene ved jobben vår. Det uttrykker en slags holdning, og kan ses på som et målebegrep på en fiktiv skala fra negativ til positiv. Evalueringen som sørger for plassering på skalaen skjer ved både bevisste og ubevisste prosesser hos den enkelte ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Jobbtilfredshet kan videre sies å være i hvilken grad folk liker jobben sin. Forskning på begrepet har i lang tid blitt ansett som en mulighet for å kunne få et innblikk i hvordan mennesker fungerer og trives i organisasjoner og i jobben sin (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Jobbtilfredsheten utgjør en verdi for arbeidstakere, men det er også blitt antatt å ha betydning for organisasjonene. Medarbeidere som er tilfredse i jobben sin vil ofte vise bedre kvalitet på prestasjonene sine, lysten til å fortsette å arbeide i bedriften vil øke, evnen og viljen til å medvirke til endringer som oppstår, samt at det kan ha en positiv virkning på sykefraværet.

Jobbtilfredshet blir definert som en positiv eller hyggelig emosjonell tilstand som et resultat fra en persons verdsettelse av hans eller hennes egen jobberfaring (Locke, 1976). Leap og Chino (1993) ser videre på jobbtilfredshet som den holdningen de ansatte har til jobben sin, belønningen de får, og de sosiale, organisatoriske og fysiske kjennetegnene i miljøet der de utfører arbeidet. Robbins og Judge (2007) ser på jobbtilfredshet som den generelle holdningen et individ har til jobben sin.

Jobbtilfredshet er allikevel en individuell opplevelse for hver enkelt medarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det vil variere fra person til person hvordan hver enkelt vil vurdere og oppfatte sin jobbsituasjon. To personer kan godt ha samme helhetlige vurdering av sin arbeidssituasjon og oppleve jobbtilfredshet alt i alt, men bedømmer de enkelte sidene i arbeidssituasjonen ulikt. Det kan derfor være helt ulike faktorer som bidrar til den samlede jobbtilfredshet eller utilfredsheten for individet.

Et nyere begrep for jobbtilfredshet er begrepet jobbengasjement. En beskrivelse av jobbengasjement kan være omtrent slik Wilmar B. Schaufeli og Arnold B. Bakker (2004) definerer dette begrepet; en relativ permanent følelsesmessig tilstand som karakteriseres av vitalitet, entusiasme og fordypelse. Vitalitet beskrives som høyt energinivå, utholdenhet og vilje til å anstrenge seg i arbeidet. Entusiasme er beskrevet som en følelse av inspirasjon, stolthet, utfordring og en sterk identifisering med arbeidet, og i tillegg en følelse av at det en gjør er viktig. Den siste dimensjonen, fordypning i arbeidet, karakteriseres av dyp konsentrasjon og det å være så opptatt av arbeidsoppgavene at en nesten ikke enser noe rundt seg, eller at tiden går uten at man merker det (Schaufeli & Bakker, 2004). Jobbtilfredshet kan ha betydning for og innvirkning på en arbeidstakers motivasjon, produksjonsevne, evne til å bidra til et positivt arbeidsmiljø og innstilling i forhold til endringer i organisasjonen. Videre må vi også ta i betraktning at personer er forskjellige når det gjelder tendens til å være tilfredse eller utilfredse med jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Begrepet jobbengasjement inneholder et nært beslektet begrep, nemlig jobbmotivasjon, og dette kan illustrere at det er flere overlappende teorier og modeller for å forklare jobbtilfredshet og motivasjon til jobben.

2.3.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et viktig og mye brukt emne i forskningslitteraturen, også innenfor organisatorisk endring. Som vi har nevnt innledningsvis i denne oppgaven viser litteraturen innenfor endring at forskning har funnet dekning for viktigheten av kommunikasjon i løpet av endringsprosessen (Kotter, 1995;1996 og Gilley, et al., 2009).

Det finnes en rekke definisjoner på kommunikasjon i litteraturen. Kotter (1996) definerer begrepet med spesiell tilpasning til endring: «*Kommunikasjon i en endringssammenheng kan defineres som en prosess der endringens ledende koalisjon formidler, forklarer og viser visjonen som ligger bak endringen for andre interessenter*».

Kommunikasjon blir sett på som et virkemiddel til å annonsere og forklare endringer i bedrifter, og til å forberede ansatte på positive og negative effekter av endringen (Jick, 1993) I tillegg hevdes det at kommunikasjon øker forståelsen for endringen og tilknytningen til den (Beckhard & Pritchard, 1992) og reduserer motstand (Kotter, 2008). Kommunikasjon er en grunnleggende del av den individuelle motivasjonen (Gilley, et al., 2009).

Jacobsen og Thorsvik (2013) argumenterer for at Sutton og Porter står for den mest treffende definisjonen av kommunikasjon, som sier at: ”*kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføringer av idéer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen*”. En viktig del av kommunikasjon er ikke-verbal, hvor mottakeren må tolke både stemmebruk, kroppsspråk og andre ikke-verbale signaler for å bestemme hva som egentlig menes med det som blir kommunisert. Når mennesker kommuniserer med hverandre, spiller både informasjon, assosiasjoner og idéer samt holdninger og følelser inn og påvirker hvordan det hele blir oppfattet av dem som kommuniserer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 280).

Kommunikasjon har flere kritiske funksjoner internt i organisasjoner og i relasjon til omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, p. 278).

- 1) Kommunikasjon formidler informasjon
- 2) Den legger grunnlaget for planlegging
- 3) Formulering av mål
- 4) Utvikling av strategi
- 5) Den styrer atferd
- 6) Den koordinerer atferd
- 7) Den bygger relasjoner
- 8) Den utvikler kultur

- 9) Den kobler organisasjoner sammen i nettverk
- 10) Den presenterer organisasjonen for omgivelsene

Dersom kunnskapsbehovet øker i en bedrift, og bedriften har behov for endringer, øker også behovet for koordinering innad i bedriften, som igjen stiller særlige krav til kommunikasjon. Det er dessuten et sentralt trekk at når utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologi har gjort det mulig å kommunisere effektivt uten å møtes fysisk, er det en økende tendens til geografisk spredning av informasjon, som også stiller særlige krav til koordinering og kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3 Metode

Metode er den systematiske fremgangsmåten en forsker velger for å komme frem til ny kunnskap som svar på sine opprinnelige forskningsspørsmål. Det er utslagsgivende at forskeren velger en fremgangsmåte som gjør det mulig å finne svar på det man ønsker å utforske, samtidig som de svarene man får er pålitelige (Marshall & Rossman, 1999).

I dette kapittelet vil vi redegjøre for den metodiske tilnærmingen og forskningsdesignet vi har valgt å benytte oss av i denne studien, hvordan innsamlingen av data ble valgt ut og gjennomført og evaluering av metoden vi har benyttet oss av. Videre blir det redegjort for studiens forsøk på å ivareta gyldighet og pålitelighet, og våre roller som forskere. Videre beskriver vi prosessen med analyse og bearbeiding av dataen vi har hentet inn. Avslutningsvis gir vi en presentasjon av forskningsetikk, og de mest etiske hensynene vi har vektlagt i vår oppgave.

3.1 Metodisk tilnærming

Metode kan ses som en planmessig fremgangsmåte, der det finnes flere ulike måter å gå frem på for å undersøke en bestemt situasjon (Gripsrud, et al., 2004). Kvantitativ tilnærming i forskningsmetoden baserer seg på tall, mens kvalitativ tilnærming er forskning som ikke er basert på tall, men som har større fokus på ord, mening, forståelse, forklaring og tolkning (Miles & Huberman, 1994). Valg av metodisk tilnærming i vår studie tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

Ligger forholdene til rette for at Kartverket skal kunne lykkes med endringsprosesser, målt ved motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon?

Med følgende underproblemstilling:

Skiller det seg ut forskjellige subkulturer i Kartverket, og har avdelingene hvor eventuelt disse kulturene utspiller seg gode eller dårlige forutsetninger for å lykkes ved en endringsprosess?

Forskningsspørsmålene og intervju spørsmålene våre blir kartlagt med ”tolkningsspørsmål”, der ord, meninger, beskrivelser, forklaringer og subjektive tolkninger vil komme til å bli en naturlig del av svarene informantene gir. Vi mener på

bakgrunn av dette at en kvantitativ tilnærming ikke vil gi en like god beskrivelse av situasjonen innad i forskningsobjektet som en kvalitativ tilnærming, og mener derfor at en kvalitativ tilnærming vil gjøre at vi får belyst forskningsspørsmålene på best mulig måte.

Den største fordelen med å benytte kvalitativ metode i studien vil være at vi da har mulighet til å gå i dybden av materialet for å få frem mest mulig kunnskap fra informantene, for på den måten å skape en forståelse som senere kan benyttes til å analysere sammenhenger og helheter. Dette innebærer at vi fortrinnsvis er ute etter å hente inn en betydelig mengde informasjon fra relativt få undersøkelsesenheter. Det er også lagt vekt på at bruk av kvalitativ metode kan inkludere betydning av sammenhenger (Denzin & Lincoln, 1994) , noe som vi også har vektlagt i vår studie.

Den noe større utfordringen med å bruke kvalitativ metode i studien er at rutiner for analyse er noe vanskeligere. I tidligere forskning har det vært relativt få retningslinjer som beskytter mot illusjoner og presentasjoner av konklusjoner som ikke oppfyller gode krav til validitet og reliabilitet (Miles & Huberman, 1994). Imidlertid har det skjedd stor utvikling siden denne påstanden ble fremlagt, noe som tyder på at metoder for analyse av kvalitative data har blitt mer vanlig, og at det er kommet mer formaliserte prosedyrer som deles av forskere som benytter seg av kvalitative tilnærminger.

3.2 Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan undersøkelsen er bygget opp (Kvale, 2001). Ved valg av forskningsdesign må man ta hensyn til typen spørsmål forskeren stiller, hvilken grad av kontroll forsker har over det som skal forskes på, og om det fokuseres på nåtids eller historiske fenomener. Videre kan det i følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) gjøre arbeidet til forskeren lettere dersom man velger et etablert forskningsdesign.

Johannessen, Tufte og Christoffersen mener at kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig når man *”undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig”* (Johannessen, et al., 2010, p. 32). Videre mener Grønmo (2004) at kvalitativ metode er den beste fremgangsmåten dersom en ønsker å få innblikk i informantens egne

beskrivelser og begrunnelser for det de gjør eller det de opplever. Fremfor å kunne samle inn informasjon fra flere og større enheter for å kunne generalisere, ønsker vi i vår studie å få en dypere innsikt i og forståelse for det unike og særegne ved organisasjonen; hvilke oppfatninger, meninger og tanker de ansatte ved denne organisasjonen har om egen motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon.

Når man skal ta utgangspunkt i de etablerte forskningsdesignene: eksperimentell design, tverrsnitt design, langsgående design, casestudier og komparativ design (Ringdal, 2013), er det nærliggende å velge et fenomenologisk design for vår studie. På denne måten vil vi kunne få kunnskap om hvordan de ansatte selv vurderer sin motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon.

Dersom forskningsspørsmålene er spørsmål hvor svarene vil ha form av forklaring, slik som ”hvordan” og ”hvorfor”, vil man ofte velge case som metode, dette fordi disse spørsmålene håndterer relasjoner som må undersøkes over tid, mer enn en konkret hendelse. Et casestudie kan defineres som *”en empirisk undersøkelse som forsker på et nåværende fenomen i dybden og i en reell setting, spesielt når fenomen og kontekst ikke er helt klart definert”* (Yin, 2009, p. 18). I denne studien blir det stilt ”hvordan-spørsmål”, samt spørsmål om et nåværende fenomen i en reell setting (motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon på Kartverket i forbindelse med endringer). Basert på redegjørelsen over ble det tatt et valg om at forskningsdesignet i denne studien skulle være case som metode.

Et case må i følge Yin (2009) defineres av forskeren. Det kan dreie seg om bedrifter, personer eller objekter. I denne studien er caset en bedrift: Statens Kartverk. Datainnsamlingen vil bli foretatt på et bestemt tidspunkt, en såkalt tverrsnittundersøkelse (Ringdal, 2013). Forskningsdesignet vi velger blir dermed en kombinasjon av disse to designene, tverrsnittundersøkelse og casestudiet. I den videre fremstillingen av forskningsdesign velger vi å fokusere på casestudiet da vi i vårt tilfelle forutsetter at tverrsnittsundersøkelsen er en del av dette designet.

3.3 Datainnsamling

I tillegg til valg av forskningsdesign må man for å gjennomføre en studie ta stilling til hvilken metode som er mest hensiktsmessig for innsamling av data. Yin (2009) presenterer seks forskjellige kilder til informasjon: intervju, direkte observasjon, deltagende observasjon, fysiske gjenstander, dokumenter og arkivdata. Vi har valgt å benytte oss av intervju som datainnsamlingsmetode for vår forskning.

Data som fremkommer av intervjuer bygger på hva informantene sier i samtale med forsker. Et intervju kan gi forsker mer kontroll over hva slags informasjon som blir innhentet, fremfor observasjonssituasjoner hvor forsker ikke har kontroll over hva som skjer. Det finnes allikevel både positive og negative sider ved å benytte intervju som datainnsamlingsmetode. De positive sidene er at fokuset kan rettes mot det som studien er ment å ta for seg og det gir en dyp innsikt i emnet det forskes på. Svakheter kan være responsfeil, at informanten svarer det hun/han tror forsker vil høre og unøyaktig informasjon som følge av dårlig hukommelse eller feil oppfatning hos informanten (Yin, 2009).

Det er videre blitt utviklet en rekke egenskaper som forsker bør tenke på i intervjusituasjoner (Askheim & Grenness, 2008). Forsker bør for det første være empatisk ovenfor informantene, det vil si at forsker bør tolke signaler fra informanten og tilpasse seg etter den enkelte informanten. For eksempel vil forsker mest sannsynlig oppleve intervjusituasjoner der enkelte informanter trenger mer oppmuntring, oppfølgingsspørsmål og annerkjennelse for det som blir sagt enn andre. Forsker burde videre vise oppriktig interesse i informantens ytringer og meninger. Forsker burde dessuten lytte godt til det som blir sagt, observere kroppsspråket til informanten, tolerere eventuelle andre oppfatninger enn ens egen som blir gitt og være detaljfokusert.

I forkant av intervjuer bør det utformes en intervjuguide. Den bør inneholde planlagte spørsmål som skal gjennomgås, men det bør allikevel være rom for utdypingsspørsmål og spontane spørsmål. De planlagte spørsmålene vil være for å sikre at forsker får tilfredsstillende informasjon rundt emnet, mens utdypingsspørsmålene vil være for å komme frem til den dybden man ønsker i emnene (McCracken, 1988).

Målet med denne studien er å få dybdekunnskap gjennom caset for å komme frem til svar og forklaringer på problemstillingene som er blitt satt.

Totalt har 18 informanter blitt intervjuet i vår studie, hvorav alle var nåværende ansatte ved Kartverket. Det ble lagt vekt på å få mest mulig informasjon ut av hver enkelt informant. Informantene delte velvillig sine meninger og gav fra seg mye nyttig informasjon. Våre spørsmål omhandlet subjektive meningsmålinger med ønske om at informantene gav sine syn og meninger på motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon. Dette var således noe samtlige informanter allerede hadde kunnskap om. Det var dessuten viktig for oss at det ble tatt hensyn til validitet og reliabilitet i studien. Dette kommer vi nærmere inn på i de videre delkapitlene.

3.3.1 Intervju

Intervju blir betegnet som *”konversasjon med hensikt”* (Ryen, 2002) og som det metodiske favorittverktøyet til en kvalitativ forsker (Denzin & Lincoln, 1994). Det blir også karakterisert som den kraftigste og viktigste metoden for datainnsamling innen kvalitativ metode (McCracken, 1988). Kvale (2001) betegner på sin side intervju som *”Et produksjonssted for kunnskap”* i form av at to parter utvekslet synspunkter (interview) om et tema som opptar dem begge. Han skriver videre at det kvalitative forskningsintervjuet har som mål *”å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkninger av de beskrevne fenomenene”* (Kvale, 2001, p. 21).

Intervju er en mye brukt måte å samle inn kvalitative data på, nettopp fordi de gir muligheten for å få fyldige beskrivelser. I følge Kvale (2001) er intervjuformen spesielt egnet når man ønsker å få tak i hvordan mennesker forstår sin egen verden. Et av de viktigste argumentene for bruk av intervju i kvalitativ forskning er at det meste av kvalitativ forskning omhandler mennesker, altså vil informasjon fra enkeltindivider stå sentralt. Intervju som metode gir et målrettet fokus direkte på temaet i forskningen, samt er det effektivt og gir relativt mye informasjon på forholdsvis kort tid. I tillegg åpner det opp for å gi forskeren innsikt i temaet det forskes på. Det er denne forståelsen for bruk av intervju, som ligger til grunn for at det er denne metoden som er benyttet som kilde til informasjon i studien vår.

I midlertid kan dårlig formulerte spørsmål føre til at man ikke får svar på det man lurer på, og at svarene tolkes feilaktig av forskeren. En annen vanlig svakhet med intervju er at den som intervjues kan finne på å svare det han eller hun tror at forskeren ønsker å høre, eller at spørsmålene blir tolket feil, slik at informanten rett og slett svarer feil i forhold til hva han/hun mener (Yin, 2009).

I denne undersøkelsen valgte vi intervju som innsamlingsstrategi ettersom vi ønsket å få innsikt i de ansattes egne oppfatninger vedrørende egen motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon. Vi ønsket å få frem meninger, oppfatninger og detaljer ved arbeidssituasjonen til de ansatte, samt forsøke å få fatt i kompleksiteten av kulturen i organisasjonen.

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) kan kvalitative intervjuer ha ulike strukturingsgrad. De skiller mellom ustrukturerte intervjuer, semi-strukturerte intervjuer og strukturerte intervjuer. Da vi startet planlegging av gjennomføring av intervjuene, var vårt utgangspunkt at det var viktig at vi fikk mye informasjon fra hver informant. Vi så behov for å få subjektive meninger og konkrete eksempler, samtidig som vi ønsket å skape en åpen og avslappet stemning slik at informantene kunne gi sine egne beskrivelser og forståelser av begrepene vi tar for oss. Vi valgte derfor å gå for en semi-strukturert intervjuform hvor vi utformet en intervjuguide med både relativt åpne spørsmål og noen mer konkrete spørsmål knyttet til hvert begrep.

3.3.2 Intervjuguide

Som beskrevet over, ble det lagt opp til semi-strukturerte intervjuer med våre informanter. Det vil si at det ble utviklet en rekke spørsmål under bestemte temaer som intervjuet skulle gi svar på. I tillegg ble det lagt opp til at spørsmål utenom intervjuguiden kunne inkluderes, og at rekkefølgen på spørsmålene ikke nødvendigvis fulgte intervjuguiden. Intervjuet fungerte mest som en samtale, der vi som forskere tok ansvaret for å styre samtalen inn på emner som intervjuguiden gav åpning for.

Vi valgte semi-strukturert intervju for å bidra til en åpen dialog i den hensikt å lære mest mulig av informantenes syn på våre tema. Nyttig informasjon kan potensielt komme frem gjennom spørsmål som ikke allerede ligger i intervjuguiden, for eksempel oppfølgingsspørsmål til noe informantene sier. Semi-strukturert intervju ble ansett som

mest hensiktsmessig, for å forhindre at slik nyttig informasjon ikke kom frem under intervjuene (Langdridge, 2006). Vi innledet hvert begrep med relativt åpne spørsmål, for så å gå videre med mer konkrete spørsmål mot slutten, oppfølgingsspørsmålene ble brukt hvor vi følte behov for det i intervjusituasjonen. Spørsmålene var knyttet til forskningsspørsmålene vi satt oss for oppgaven. Ved å starte hvert begrep med åpne spørsmål ønsket vi å skape rom for at informantene kunne gi fyldige beskrivelser slik at vi kunne få informasjon som kunne blitt utelatt dersom vi hadde gått for en mer strukturert intervjuguide. Vi opplevde et behov for mer konkrete spørsmål for å sikre at vi fikk tak i spesifikk informasjon som kunne hjelpe oss å besvare forskningsspørsmålene, samt for å få informanten til å komme med konkrete eksempler. Informantene fikk vite i forkant hva som var temaene for intervjuet, men de fikk ikke presentert spørsmålene i intervjuguiden før de satt i intervjusituasjonen. Dette fordi vi ønsket at informantene skulle svare spontant, og ikke føle at de burde ha forberedt seg slik at de kunne svart på en mer ”korrekt” måte.

Intervjuguiden ble benyttet som et viktig verktøy for å sørge for at alle temaene ble tatt opp, og for at spørsmålene skulle bli formulert på en god måte, ikke bare skriftlig, men også muntlig (McCracken, 1988). Intervjuguiden ble delt inn i følgende kategorier: generelle spørsmål, motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon. Se fullstendig intervjuguide i oppgavens vedlegg.

3.3.3 Utvalg og gjennomføring

Utvelgelsen av informanter er en sentral del av et forskningsprosjekt. Forskeren må foreta noen valg i forhold til hvilke analyseenheter som skal studeres, hvor mange analyseenheter som skal intervjues og hvordan de skal velges ut. Ettersom problemstillingen vår ble utformet med bakgrunn i at vi ønsket å få innsikt i de ansattes oppfatning av arbeidssituasjon i en bestemt bedrift, gav utvelgelsen av informanter seg på mange måter selv, kriteriene for informanter til undersøkelsen var således at de var nåværende ansatte ved Kartverket.

Ved bruk av kvalitative studier, og intervju, benyttes det et lavere antall informanter enn ved kvantitative studier. Etter møte med veileder og kontaktperson for Kartverket så vi for oss å samle inn data fra omlag 20 informanter fordelt på samtlige divisjoner i Kartverket, lokalisert i Hønefoss, Stavanger og Oslo. Kartverket utstyrte oss med

ansattelister, disse listene var organiserte etter divisjon og deretter avdelinger innenfor disse divisjonene. De ansatte var, sett bort fra dette, satt opp helt vilkårlig, og ikke organiserte etter verken kjønn, alder, ansiennitet, navn etc.

Vi startet utvelgelsen med å regne ut prosentantall av ansatte i de forskjellige divisjonene. Dernest regnet vi ut hvor mange ansatte fra hver divisjon vi burde intervju, før vi satt i gang med selve utvelgelsen. Dette kan karakteriseres som et strategisk utvalg (Johannessen, et al., 2010), ettersom data fra representanter fra disse gruppene var nødvendig og viktig for å få belyst problemstillingen, samt få et bredt utvalg innad i bedriften. Når det gjelder størrelsen på utvalget bør det i følge Kvale (2001) gjennomføres så mange intervjuer som er nødvendig for å finne ut det vi trenger å vite for å kunne svare på våre forskningsspørsmål. Forsker bør nå et metningspunkt, noe som innebærer at forsker ikke lenger får noen ny informasjon ved å intervju flere personer.

Slik så vår prosentfordeling på de ulike divisjonene ut:

Geodesi (50 ansatte): 5,6 %

Landdivisjonen (209 ansatte): 23,4 %

Sjødivisjonen (128 ansatte): 14,3 %

Eiendomsdivisjonen (335 ansatte): 37,6 %

Fellestjenestene (170 ansatte): 19,1 %

Dette tilsvarte 1-2 ansatte fra geodesidivisjonen, 4-5 ansatte fra landdivisjonen, 2-3 ansatte fra sjødivisjonen, 6-7 ansatte fra eiendomsdivisjonen og 3-4 ansatte fra fellestjenestene. Etter møte med veileder og kontaktperson i Kartverket ble dette justert noe. Det var sterk oppfordring fra Kartverket at vi skulle intervju personer utenfor hovedkontoret i Hønefoss. Vi dro derfor til Stavanger for å avholde intervjuer med ansatte der, og videre til fylkeskartkontoret i Oslo for å intervju ansatte der. Vi endte således opp med å intervju 1 ansatt fra Geodesidivisjonen, 6 ansatte ved Landdivisjonen, 3 ansatte ved Sjødivisjonen, 5 ansatte ved Eiendomsdivisjonen og 3 ansatte ved Fellestjenestene. Til sammen utgjorde dette 18 informanter som danner grunnlaget for vår videre drøfting og konklusjon.

Da vi kun hadde én informant som representerte Geodesidivisjonen valgte vi å slå sammen svarene informantene fra Geodesidivisjonen og Landdivisjonen avgav i de senere kapitlene, dette for å imøtekomme studiens krav om anonymitet. Vi ser allikevel ikke dette som noe avgjørende negativt i forhold til oppgavens reliabilitet og validitet, men på grunn av dårlig respons på forespørsel om deltagelse og tidspresset vi var under, mener vi dette er den beste måten å opprettholde samtlige informanternes anonymitet på. Vi ser allikevel at det å ikke ha noe sammenligningsgrunnlag innad i Geodesidivisjonen kan være en svakhet.

Hver ansatt ble gitt et nummer i ansattelisten vi ble gitt av Kartverket. Videre benyttet vi oss av en slumptallgenerator som tilfeldig valgt ut et tall, som igjen viste til en ansatt hos Kartverket. Det Store Norske Leksikon definerer slumptall som tilfeldige tall som kan tenkes fremkommet ved loddtrekking innen en gitt statistisk fordeling. Slumptall skaffes fra tabeller eller ved bruk av en slumptallgenerator. Vi benyttet oss av en slumptallgenerator (Motland, 2002) å velge ut våre informanter.

De ansatte som ble trukket ut ble markerte i listene, og mailer med forespørsel om de ønsket å delta på undersøkelsen ble sendt ut. I tillegg til å trekke ut et førsteutvalg av informanter trakk vi også ut et andreutvalg av informanter dersom vi skulle oppleve å ikke få svar eller at mange av de først utvalgte ikke ønsket å delta på undersøkelsen.

Omtrent halvparten av de ansatte vi først sendte mail til mottok vi ikke noe svar fra. Litt over halvparten av de som svarte på vår forespørsel om deltagelse, ønsket ikke å delta i vår undersøkelse. Kun en av de ansatte vi trakk ut fra Stavangerkontoret gav svar, og ingen av de ansatte ved Oslo gav tilbakemelding ved første utsendelse av forespørsler. Responsen om deltagelse var således langt dårligere enn vi så for oss, og gjorde at prosessen med gjennomføring av undersøkelsen tok mye lenger tid enn hva vi hadde sett for oss. Vi sendte fortløpende ut mailer til andreutvalget av informanter, samt foretok nye utvalg av informanter ved hjelp av slumptallgeneratoren inntil vi hadde et tilfredsstillende utvalg.

Det ble gjort et prøveintervju før de planlagte intervjuene startet. Dette skulle bidra til at vi som forskere skulle bli mer forberedt på å være i en intervjusituasjon, og at de planlagte intervjuene skulle bli gjennomført på best mulig måte. Prøveintervjuet

medførte mindre korrigeringer i formuleringer i spørsmål og innledning. Dernest startet gjennomføringen av de planlagte intervjuene.

Intervjuene ble avholdt i løpet av januar og februar. Intervjuene som ble avholdt på hovedkontoret i Hønefoss ble gjort over flere dager, mens vi hadde en dag i Stavanger og en dag i Oslo. Intervjuene ble gjort muntlig på arbeidsplassen til informantene. I forkant av hvert intervju presenterte vi bakgrunnen for undersøkelsen, temaene for spørsmålene og informerte om rammene for intervjuet. Vi forsøkte å legge til rette for en åpen og avslappet stemning. Med tanke på at vi spurte flere personlige spørsmål ønsket vi å la informantene komme med egne eksempler, eller gå tilbake på spørsmål dersom de følte de ikke fikk sagt alt de mente eller endre på hva som ble sagt eller måten det ble sagt på. Mot slutten av hvert intervju lot vi informantene komme med innspill i forhold til om det var noe de ville supplere med som vi ikke hadde spurt om, eller om de satt igjen med andre innspill rundt temaene.

Vi forsøkte å være tydelige, og omformulerte gjerne spørsmålene om vi merket at informantene ikke skjønnte spørsmålet eller svarte i andre retninger enn det vi ønsket svar på. Den av oss som avholdt intervjuet forsøkte å være en tydelig intervjuleder, samtidig som vi også inntok en aktiv lyttende rolle når informanten pratet. Den av oss som ikke avholdt intervjuet satt i bakkant av rommet slik at vi ikke skulle virke forstyrrende for informanten, samtidig som denne observerte kroppsspråket til informanten. I enkelte tilfeller var det behov for å stille oppklarende spørsmål for å få bekreftet eller avkreftet hva informanten egentlig mente. Vi ba også informantene om konkrete eksempler dersom vi ikke helt skjønnte hva informanten mente med svaret sitt, og dersom dette var interessant i forhold til problemstillingen.

Ved samtykke ble intervjuene tatt opp på forskers telefon, som er passordbeskyttet. I etterkant av hvert intervju ble hele intervjuet hørt gjennom og i sin helhet transkribert. Dette var både for å sikre best mulig reliabilitet og for å lettere analysere og kode svarene som ble gitt. Vi etterstrebet å gjengi alle ytringer så korrekt som mulig, samt registrere alle unormalt lange pauser og emosjonelle uttrykk. De ferdige matrisene for svarene informantene gav ble sendt til de informantene som ønsket å lese gjennom sine svar. Noen av informanter hadde innvendinger på ting som ble sagt som de ikke ønsket

som en del av svarene i matrisen, og noen hadde innvendinger på deler av svar som de mente kunne avsløre deres identitet, dette ble således fjernet fra matrisene.

3.3.4 Evaluering av metoden

Intervjuene gav både mye og detaljert informasjon fra informantene. Vi opplevde transkriberingen som en viktig del av analysearbeidet, i den forstand at den satte i gang umiddelbare tankeprosesser hos oss. Det var et ønske fra oss begge at vi begge var tilstede ved alle intervjuene, og at intervjuene ble transkribert av oss for at vi skulle danne oss et helhetsinntrykk av samtalene og for den videre drøftingen. Kvale (2001) fremhever at dataene i et intervju ikke først og fremst er de transkriberte samtalene, men samtalen slik den opprinnelig fortonet seg i muntlig form. Transkriberingen er således egentlig en kunstig konstruksjon av kommunikasjonen fra samtale til skrift. Med dette i tankene ble det således viktig for oss å først og fremst forholde oss til lydopptakene, og bruke det transkriberte materialet og matrisene som støtte, og som en lettere måte å sammenligne svarene på ved den senere analysen.

Ved flere av intervjuene, og i eksemplene informantene gav ble det nevnt både personer, avdelinger og enheter innad i divisjonene. På grunn av informantenes anonymitet brukte vi derfor mye tid på å sette all informasjonen inn i matrisene som vi senere ville lene oss på ved sammenligning av data. Det å ta opp intervjuene på bånd, for så å transkribere nøyaktig det som ble sagt i etterkant gav oss muligheten til å sensurere personnavn og avdelingsnavn, samt andre momenter som ble sagt som kunne identifisere informanten. Konklusjonene våre er allikevel basert på det informantene selv formidlet. I alle intervjuene ble det presisert at det var deres meninger og synspunkter som var viktige, og ikke hva de trodde vi som forskere var ute etter å få vite noe om.

Når vi etterhvert ble ferdige med å transkribere, og plassere informantenes svar inn i matriser, sendte vi matrisen til de informantene som ville se gjennom svarene sine, på mail med beskjed om at vi ønsket en tilbakemelding på hva informantene mente om innholdet i matrisene. Her fikk vi noe varierende svar. Noe over halvparten av informantene hadde ingen innvendinger på innholdet som var plassert i matrisene, mens noen av informantene hadde momenter de ville vi skulle sensurere. Disse innvendingene tok vi tak i, gjorde endringer ved å fjerne enkelte deler av besvarelsene,

og sendte nytt utkast av matrisene til informantene som da gav sitt samtykke. Ingen av informantene ønsket å trekke sine bidrag, og samtlige informanter som ble intervjuet er således med på å danne datagrunnlaget for denne studien.

3.4 Validitet og reliabilitet

De valgene man tar i et forskningsarbeid får konsekvenser for resultatenes validitet og reliabilitet. Uavhengig av metode vil det i en empirisk undersøkelse oppstå muligheter for at resultatene man har funnet er skapt av undersøkelsen, og dermed ikke er pålitelige (Jacobsen, 2000). For å sikre at empirien gjengir et korrekt bilde av virkeligheten, finnes det ulike kvalitetskrav til innsamlede data. Det første av disse kravene er at empirien er gyldig og relevant (valid), det andre er at empirien er pålitelig og troverdig (reliabel) (Jacobsen, 2000). Dataene som er samlet inn i forbindelse med denne studien forsøker å tilfredsstillere disse kvalitetskravene.

Kvalitative undersøkelser kritiseres for ikke å være *"vitenskapelige, objektive, troverdige, pålitelige eller valide"* (Ryen, 2002, p. 131). Likevel finnes det ingen fasit for hva som defineres som vitenskap eller ikke, noe som tilsier at overnevnte argument ikke holder (Ryen, 2002). Intervju og intervjuundersøkelser betraktes som en menneskelig og medmenneskelig prosess, noe som gjør det urealistisk å tro at man skal få objektiv informasjon (Fog, 2004). Kilden til data i denne undersøkelsen er de menneskene som intervjues og deres personlige tolkning av deres egen tilværelse.

3.4.1 Validitet

Validitet handler om *"i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålene med studien og representerer virkeligheten"* (Johannessen, et al., 2010, p. 230). Ut fra dette kan vi som forskere spørre: hvordan vet vi at spørsmålene vi har stilt svarer på problemstillingen vår? Og hvordan kan datamaterialet vi samler inn gi informasjon om de ansattes syn på motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon på Kartverket? I denne undersøkelsen finnes det ikke noe fasitsvar på spørsmålene som blir stilt, nettopp fordi undersøkelsen som er gjort er av kvalitativ art. Validiteten er allikevel forsøkt ivaretatt gjennom at faktiske begivenheter (eksempler og informasjon gitt av informantene) er korrekte og nøyaktig beskrevet og gjengitt. Videre har vi forsøkt å forstå og rapportere informantenes tanker, meninger, følelser og hensikt

korrekt, ved at vi ved flere anledninger stilte kontrollspørsmål som ”så du mener at...” og ”forstår vi deg rett ved at du mener...”.

Det som er avgjørende for validiteten til en kvalitativ undersøkelse er å ha en teoretisk kompetanse innenfor feltet en undersøker. Dersom en uttalelse skal tolkes innenfor en teoretisk kontekst, vil gyldigheten av tolkningen være avhengig av hvorvidt teorien gjelder feltet som studeres, samt hvorvidt tolkningene er logiske i forhold til teorien. Gjennom forprosjekt, informasjonsmøter med Kartverket og arbeid med oppgavens teoridel har vi fått mye kunnskap om organisasjonskultur, situasjonen i Kartverket og endringsprosesser. Likevel går det ingen direkte link fra å kunne noe om et emne til å vite at man har utformet forskningsspørsmål og foretatt utvelgelser som svarer på problemstillingen. Da vi skulle utforme intervjuguiden satte vi opp en oversikt over hvilke mål vi i forbindelse med hvert emne ønsker å komme frem til, altså hva vi egentlig ønsker å finne ut av. Dette gjorde at vi skulle få oversikt over hva vi ville spørre om, men også for at spørsmålenes teoretiske validitet skulle bli synliggjort.

3.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler om vi kan stole på de resultatene vi har kommet frem til gjennom dataene som er samlet inn og konklusjonene som er blitt trukket på grunn av dem.

Reliabilitet relaterer seg til problematikken ved det å kunne utføre samme undersøkelsen igjen og komme frem til samme resultater. Det vil si at det ikke skal være tilfeldige feil ved studien og at det skal være lik struktur i hvordan fenomenet som blir studert blir kategorisert (Yin, 2009). Dette betyr ikke at det forventes å få nøyaktig samme svar dersom intervjuene blir gjennomført på nytt, det menneskelige aspektet ved studien gjør dette umulig (Askheim & Grenness, 2008).

For å sikre best mulig reliabilitet ble intervjuene tatt opp på bånd, og nøyaktig transkribert umiddelbart etter intervjuene ble avholdt. Dataene som ble samlet inn vil bli presentert i et større sammendrag, en matrise (se vedlegg), og ikke bare presentert som tolkning av forskerne (Yin, 2009). I intervjusituasjonene ble det dessuten utført regelmessige tilbakemeldingsprosesser mellom forsker og informant, slik at informanten kunne bekrefte at utsagnene som ble gitt ble oppfattet på riktig måte av forsker (Askheim & Grenness, 2008).

3.4.3 Etikk

I forbindelse med gjennomføring av en studie vil man komme til å møte etiske spørsmål omkring forskningsarbeidet. Generelt sett ser man på etikk som et system av moralske prinsipper som gjerne stammer fra våre personlig synspunkter. Det er viktig at man anser etiske retningslinjer som akkurat det- retningslinjer. Disse retningslinjene må tenkes grundig gjennom i forbindelse med forskningsarbeidet (Langdridge, 2006).

Hovedkomiteen for norsk forskning (1981) definerer etikk på denne måten: *”Etikk oppfattes som den mer eller mindre systematiske bevisstgjøringen eller bearbeidelsen av de prinsipper, verdier og normer som inngår i moralen. Etikken er moralens teori, verdier og normer som blir trukket inn i en konkret situasjon og som er med på å bestemme de konkrete handlinger.”* På bakgrunn av denne definisjonen har etikken til enhver tid ligget som et verdigrunnlag i bunnen for utformingen av våre forskningsspørsmål og senere analyse. Det etiske verdigrunnlaget bør være åpent for debatt og endres i takt med tiden og det samfunnet forskningen finner sted i (Holme & Solvang, 2004). Vi har derfor i vår studie vært opptatte av å sette oss inn i dagens fokus på etikk i forskningssammenheng, og fokusert på kilder som er dagsaktuelle og som belyser teorien i tråd med våre oppfatninger.

Å forske på mennesker medfører et særlig ansvar for forsker, der fokus på etiske problemstillinger vil være sentrale i alle ledd. I henhold til Kvale og Brinkmann (2009) foreligger det tre vilkår som fremheves som spesielt viktige i kvalitative undersøkelser; informert samtykke, konfidensialitet og personlige konsekvenser. Informert samtykke innebærer at informantene vet hva de har sagt ja til å delta i. Informantene må bli gjort oppmerksom på hva formålet med studien er, hvilke fordeler og ulemper det vil medføre å delta, samt få informasjon om at deltagelsen er frivillig. I forkant av våre intervjuer sendte vi ut mailer med forespørsel om deltagelse. I denne mailen informerte vi om formålet med undersøkelsen slik at de eventuelle informantene skulle vite hva de ble med på, hva som krevdes av dem og hva hensikten med undersøkelsen var. Mailen fastslo også at deltagelsen var frivillig og at dersom de ønsket å trekke seg underveis, kunne de gjøre dette uten at det ville få negative konsekvenser for dem. I forkant av hvert intervju gjentok vi temaene for undersøkelsen og igjen presiserte at deltagelsen var frivillig. Ved selve gjennomføringen av intervjuene måtte informantene samtykke til at informasjonen de gav fra seg kunne bli brukt videre i studien og de fikk informasjon

om at de selv kunne velge hva de ville svare på, og at de kunne gå tilbake på spørsmålene om de følte noe kom feil frem fra deres side.

At all data som kommer frem i en undersøkelse skal behandles konfidensielt er et sentralt etisk prinsipp for kvalitative undersøkelser der det blir utlevert personopplysninger. Vi har anonymisert både personer, avdelinger, arbeidssteder og lokasjoner i teksten vår. Ved gjennomføringen av intervjuene gjorde vi det klart for informantene at alt datamateriale under arbeidet med analysen vil være utilgjengelig for andre enn oss selv, og at det vil bli slettet etter at oppgaven er fullført. Informantene fikk i tillegg mulighet til å se igjennom svarene de gav i skrevet form, og godkjente videre bruke av informasjonen de gav fra seg.

Av og til kan enkeltpersoners deltagelse i undersøkelser få personlige konsekvenser i form av fordeler eller ulemper. Ettersom undersøkelsen baserer seg på opplysninger i én organisasjon, og flere av informantene har gitt uttrykk for at de ønsker å lese det endelige resultatet av oppgaven, har vi bevisst henvist til informantene som ”han/hun” slik at man ikke skal kunne identifiser dem, samt fjernet all henvisning til avdelinger som ligger innunder divisjonene. Når det er sagt, tror vi ikke at verken problemstillingen eller dataene fra intervjuene slik de fremkommer i matrisen og den videre analysen vil påfører noen av informantene eller andre noen negative personlige konsekvenser.

3.5 Analyse

I dette delkapittelet vil vi redegjøre for prosessen med bearbeiding og analyse av data, og gi begrunnelse for valg av analyse. Kvale (2001) påpeker at det er mange måter å bearbeide og analysere kvalitative data på. Det har blitt utviklet en rekke analysemetoder for kvalitativ data, men til syvende og sist, er det forsker selv som må føle seg komfortabel med måten han/hun velger å analysere materialet han/hun har samlet inn på. Et viktig premiss er at dataene må bearbeides slik at de er lette å forstå for leser, og at leser lett kan følge forskerens arbeid. Dersom forsker har en analyse som ingen kan forstå, vil hele forskningsarbeidet være forgjeves.

Analysen blir gjerne sett på som en prosess, bestående av forskjellige deler. Målet med denne prosessen er å redusere dataene og fremstille dem på en mer oversiktlig måte, slik at det blir lette å trekke konklusjoner. Befring (2002) deler analyseprosessen inn i fire deler. Første del innebærer å synliggjøre de dataene som er hentet inn, først og fremst ved hjelp av å transkriberer intervjuene. Neste fase handler om å klargjøre materialet. Her handler det om å fjerne overflødig og unødvendig informasjon, og forsøke å få tak i hvilke deler av informasjonen som er relevant i forbindelse med problemstillingen. Den tredje fasen innebærer den faktiske analysen, der forsker forsøker å få tak i informantenes meninger, tanker, følelser og hensikt. Dette kan for eksempel gjøres ved fortette utsagnene, kategorisere, tolke eller kode svarene som er blitt gitt. Den siste fasen innebærer tolkning av materialet, der forsker forsøker å fange opp typiske fellestrekk og spesielle egenskaper ved fenomenet (Befring, 2002).

3.5.1 Bearbeiding av data, transkribering og koding

Allerede under intervjuene formet vi oss tanker og ideer, som ble diskutert og notert i etterkant av hvert intervju. Kvale (Kvale, 2001) skriver at analyseprosessen starter allerede i intervjusituasjonen. Det ble således viktig for oss å komme i gang med transkribering av intervjuene så snart som mulig etter intervjuene. De forskjellige intervjuene og transkriberingen av disse ble flettet sammen, noe som resulterte i en relativt intensiv periode for oss. Det ble viktig for oss å få notert ned inntrykkene vi hadde dannet oss underveis, og allerede her merket vi oss mange av fellestrekkene ved informantenes uttalelser.

Etter vi hadde gjennomført samtlige intervjuer og transkribert disse, leste vi begge gjennom samtlige intervjuer for å få en oversikt over hva som hadde blitt sagt i hvert intervju, samt for å danne oss et bilde av den videre prosessen. Deretter utformet vi en tabell, en matrise, hvor vi forsøkte å lage koder eller kategorier for svarene som ble gitt. Intervjuguiden ble utformet etter temaene i teorien, vi følte derfor at vi allerede ved utgangspunktet hadde relativt god oversikt over dataen som var blitt samlet inn, og det var således en grei oppgave å plassere svarene inn i kategoriene vi hadde laget i matrisen. Ved kopiering av dataene fra de transkriberte intervjuene til matrisen reduserte vi dataene en del. Vi fjernet de vi følte var irrelevant i forhold til problemstillingen, og fikk således mye mer konsentrert data. Denne delen av analysen

kalles gjerne datareduksjon, og er et hjelpemiddel for å sortere, redusere og organisere data slik at man senere lettere kan trekke konklusjoner (Miles & Huberman, 1994).

Vi valgte å benytte oss av matriser over dataene for å få komprimert materialet ned på en nivå som var mer håndterbart for oss. Vi hadde relativt mange informanter, og det å kunne henge opp matrisene ved siden av hverandre, for så å gå gjennom en og en kategori gjorde jobben med å finne sammenhenger og forskjeller lettere for oss. En slik matrise er et ruteark, en tabell, hvor den horisontale rekken kan skille mellom de ulike informantene, og de vertikale kolonnene kan representere koder, stikkord eller kategorier. Vi forsøkte å gjengi innholdet fra intervjuene ved at temaene fra intervjuguiden ble styrende for matrisen. Det ble viktig for oss å få betraktninger, tilleggsinformasjon, og svar på spontanspørsmål inn i sammenheng. Alle felt i matrisene er således ikke fylt ut hos samtlige informanter, da denne tilleggsinformasjonen ikke fremkom i samtlige intervjuer.

Etter kodingsprosessen var neste skritt tolkning av dataene. I tolkningen la vi hovedvekten på å se hvorvidt datamaterialet vi hadde samlet inn kunne knyttes opp mot det teoretiske rammeverket vi har lagt til grunn for oppgaven vår. At vi på forhånd hadde utarbeidet en intervjuguide som tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene, og at vi hadde knyttet disse til vår underliggende teori, gjorde det lettere for oss å knytte empirien til teorien.

3.5.2 Konklusjoner av analysen

Vår måte å komme frem til konklusjoner på var å ta utgangspunkt i et og et tema, og forskningsspørsmålene som knyttet seg opp mot de forskjellige temaene, for deretter å bruke matrisen for å finne frem til sammenfallende mønstre og sprik mellom svarene informantene hadde gitt. Samtidig gikk vi mellom matrisen og de transkriberte intervjuene for å etterfylle svarene og hente frem sitater som kunne underbygge de foreløpige konklusjonene. Deretter sammenlignet vi de foreløpige konklusjonene våre med den underliggende teorien vi hadde for oppgaven. Slik vekslet vi hele veien mellom teorien, detaljer fra intervjuene og helheten i dataen som ble samlet inn. Denne vekslingen bidro til at vi lettere kunne se fellestrekkene og ulikhetene mellom svarene fra informantene. Videre bidro dette til at vi på en naturlig måte gikk fra å beskrive

dataene våre, til å forklare hva dataene betyr, og dermed at vi kom nærmere svarene på forskningsspørsmålene (Miles & Huberman, 1994).

Det var utfordrende for oss å ikke legge hovedvekten på teorien som dannet utgangspunktet for forskningsspørsmålene våre, men vi jobbet hele tiden med fokus på informantenes beskrivelser og trakk konklusjoner ut fra dette. Imidlertid ser vi at vår teoretiske orientering innebar at vi la mer fokus på enkelte data, mens andre ble mer ignorert. Dette fordi forskningsspørsmålene ble utformet ut fra eksisterende teori som ble presentert i teorikapittelet i denne studien (Yin, 2009).

4 Funn, analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi presentere de funnene vi gjorde ved datainnsamlingen vi hadde, analyse av disse, samt videre drøfting. Som tidligere nevnt baserer disse resultatene seg på svar fra de 18 informantene vi intervjuet ved Kartverket. Samtlige informanter har fått tildelt et tall, som de refereres til i oppgaveteksten. De fullstendige svarene til informantene kan ses i matrisen som ligger som vedlegg til oppgaven.

4.1 Motivasjon

I dette kapittelet vil vi først presentere funnene knyttet til begrepet motivasjon, hvilken opplevelse de ansatte har av sin egen motivasjon på jobb og hvilke kilder til motivasjon de ansatte har. Videre følger fortløpende analyse av funnene som er gjort. Drøftingen av svarene følger som et eget delkapittel.

4.1.1 Motivasjonsbegrepet

Når vi spurte informantene ved Eiendomsdivisjonen hva de legger i begrepet motivasjon nevner fire av fem informanter at de assosierer motivasjon med glede og trivsel på jobben, og selv om den siste informanten ikke spesielt nevner glede og trivsel kobler han/hun motivasjon sammen med andre positive assosiasjoner.

To av informantene i Sjødivisjonen beskriver motivasjon som ”lyst til å gjøre noe utover den plikten man har som ansatt”. Den siste informanten ser motivasjon i sammenheng med livet ellers, og legger vekt på at hverdagslivet må fungere optimalt for at han/hun skal ha motivasjon på jobb.

Informantene fra Geodesi- og Landdivisjonen beskriver motivasjon med disse ordene; noe man har glede av å gjøre, det som driver deg fremover, at arbeidet er lystbetont, meningsfylt, interessant, viktig, at man har en målsetting og at man ønsker å bidra. Den ene informanten sier at motivasjon og viljestyrke henger sammen, og at hvis man har motivasjon, så kreves det ikke like mye viljestyrke for å utføre en oppgave.

”Et indre driv til å oppnå et spesifikt mål”

Informant 17

Når det gjelder motivasjonsbegrepet deler informantene i Fellestjenestene synet om at motivasjon handler om det du driver med og det som driver deg til å holde på med det du gjør.

Vi kan ikke se at noen av divisjonene skiller seg spesielt ut fra de andre når det gjelder begrepet motivasjon, og at de på den måten oppfatter begrepet motivasjon likt på tvers av divisjonene.

4.1.2 Opplevelse av motivasjon

Fire av fem informanter i Eiendomsdivisjonen svarer at de er motiverte på jobb, men at motivasjonen hos de fleste er varierende, at motivasjonen blir påvirket av kjedelige dager eller oppgaver. En informant svarer at per i dag er han/hun ikke motivert, men at han/hun er i en prosess som han/hun tror vil føre til at motivasjonen vil komme tilbake.

”Jeg føler meg motivert på jobb, ikke nødvendigvis hver dag, men det er flest positive dager, ikke så mange negative, men så har du mange kollegaer som gjør til at det som kanskje kan være en dårlig dag blir snudd til en god dag.”

Informant 1

”Per dags dato, nei. Ikke når jeg er på(avdelingsnavn) Men jeg skal jo lære det jeg skal på (avdelingsnavn) og får forhåpentligvis mye større og bredere miljø. Så ja, jeg tror jeg får det.”

Informant 12

Alle våre informanter fra Sjødivisjonen svarer at de er motiverte på jobb. Alle tre informantene svarer at de finner motivasjon i arbeidsoppgavene, men den ene informanten vektlegger forhold som ledelse og kollegaer for at motivasjonen skal være på plass.

”Men, og det som motiverer meg, er selvfølgelig det å ha kjekke kollegaer, at du har en ledelse som på en måte støtter deg, og at jeg har greie arbeidsoppgaver.”

Informant 14

”Jaja, jeg har det ganske godt på jobb, jeg trives godt med oppgavene og finner på en måte motivasjon i det.”

Informant 15

I Geodesi- og Landdivisjonene er det kun en informant som virkelig sier at han/hun er motivert på jobb. Fem av syv informanter svarer at de er motiverte, men at det kan være kjedelige arbeidsoppgaver, eller at man har vært mer motivert tidligere, eller at motivasjon er noe man må jobbe med personlig eller at motivasjonen går både opp og ned. En informant nevner også at han/hun «kikker rundt» etter andre oppgaver. En informant finner bare motivasjon i arbeidsoppgavene, og det at han/ hun ser at de er meningsfylte.

”For meg blir det litt opp og ned. Fordi man kan være motivert for noen oppgaver og ikke for andre, og noen ting er mer ork enn andre ting. (...) men motivasjon synes jeg henger veldig sammen med hvor mye overskudd jeg har ellers-, så det synes jeg er veldig opp og ned.”

Informant 2

”I det jeg er satt til å gjøre, der er motivasjonen det at det er meningsfylt.”

Informant 6

”Tja, jeg ser jo at det er mye annet spennende der ute også(...)”

Informant 16

Samtlige informanter fra Fellestjenestene svarer at de er motiverte på jobb. Den ene av informantene nevner at motivasjon blir påvirket når han/ hun får ros, tilbakemeldinger eller kontraktiv kritikk.

”(...) ja min motivasjon er jo at den jobben jeg gjør den blir oppfattet kan man si eller mottatt og vurdert og gitt tilbakemelding på. Både i form av ros og mer konstruktiv tilbakemelding.”

Informant 10

I teorien skiller man på indre og ytre motivasjon. Deci og Ryan (1985) sier at indre motivasjon er når noen gjør noe fordi det er iboende interessant eller underholdende.

Drivkraften, motivasjonen, til å gjennomføre noe kan komme innenfra i form av nysgjerrighet, interesser, omsorg eller vedvarende verdier, selv om man er avhengig av for eksempel lønn og ytre stimuli for å opprettholde livet sitt ute i samfunnet. Ytre motivasjon blir sett på som tiltak som er konkrete og håndfaste som: bonus ordninger, ulike typer av frynsegoder, tidsfrister og kontrolltiltak i den hensikt at dette får ansatte til å prestere mer. (Kuvaas, 2006).

Det er vanskelig å kartlegge helt spesifikt hvilken type motivasjon de ansatte har, og det er vanskelig for oss å bestemme om informantene har indre eller ytre motivasjon. De aller fleste av informantene har en god blanding av motivasjonstypene, og alle har nok motivasjon til å heller være ansatt i Statens Kartverket enn å forlate organisasjonen. Vi ser likevel en tendens til at de informantene som nærmer seg pensjonistalder, på tvers av divisjonene, ser frem til dette, og vurderer å førtidspensjonere seg.

På gjennomføringstidspunktet av intervjuene svarer en av informantene i Eiendomsdivisjonen at han/hun ikke har motivasjon, men at informanten ser for seg at det vil bli bedre med tiden. De andre informantene fra denne divisjonen sier de har varierende grad av motivasjon, men at de har motivasjon. Det oppleves for oss at disse informantene sliter med å inneha motivasjon til enhver tid og til hver eneste oppgave de gjennomfører og må gjøre. I Sjødivisjonen sier alle de tre informantene at de er motiverte, men det virker for oss at to av informantene heller mer mot å inneha en indre type motivasjon, mens den siste heller mot en mer ytre type motivasjon. I Geodesi- og Landdivisjonen er det også mange varierende grader av motivasjon. Vi opplever spesielt en informant ganske langt ute på siden med ytre motivasjon, mens vi her i denne divisjonen også finner den informanten som kanskje tydeligst sier og viser at han/hun har sterkest indre motivasjon av alle informantene. De andre informantene har en blandet motivasjon, vi ser at mange av dem brenner for faget, men at det er andre forhold eller arbeidsoppgaver som trekker motivasjonen ned. Dette er også den divisjonen med flest informanter. Alle informantene fra Fellestjenestene svarer at de er motiverte på jobb, og vi opplever det som at samtlige informanter herfra heller mot en mer indre motivasjon. Fellestjenestene skiller seg dermed ut fra de andre divisjonene på dette området.

4.1.3 Motivasjonskilder

For å kartlegge om motivasjonen kommer innenfra eller om den er basert på ytre faktorer, spurte vi hver informant om kildene til motivasjon.

Når vi spurte informantene i Eiendomsdivisjonen om hvor de finner motivasjon svarte tre av fem informanter at gode kollegaer, godt sosialt miljø og godt arbeidsmiljø var viktige kilder for dem. Fire av informantene nevner at arbeidsoppgavene er spennende og tre av informantene nevner at penger og inntekt er en motivasjonskilde. Når det gjelder de mest positive trekkene ved å arbeide i Kartverket trekker informantene frem at det å se betydning av jobben som blir gjort, lære nye ting, få nye utfordringer og ansvar og mestring er noe av det som gjør jobbhverdagen i Kartverket så bra. Når det gjelder negative sider blir det nevnt at lønnen ikke er spesielt god, at ferieavvikling og fri kan være en utfordring, at det kommer en del styring ovenfra, og at det foreligger stressmomenter i arbeidshverdagen.

”(...) At jobben er interessant. Den er unik. Du blir aldri ferdig utlært. Du har en viktig brikke i et større nettverk for å få ting til å rulle, eller fungere. Gode kollegaer som gjør det til at du synes det er greit å gå på jobb.”

Informant 1

”(...)så synes jeg det er veldig godt arbeidsmiljø, og arbeidsmiljø har mye å si for min motivasjon, at jeg har lyst til å gå på jobben, jeg har lyst til å møte de menneskene hver dag.”

Informant 5

”Altså, for å tjene penger. Neida. Men utgangspunktet er jo for å tjene penger, og bruke tida mi.”

Informant 7

”(...) egentlig mye goder med fleksitid, trening i arbeidstiden, lønnen er jo ikke akkurat det beste, men det vet vi jo i staten, så det er jo ikke kanskje kun derfor jeg er her. Men

det som er litt nedturer ofte er jo det at det ofte er stress og kaos med å få fri og ferier, det er noe som gjør det litt sånn demotiverende egentlig.”

Informant 7

To av informantene i Sjødivisjonen nevner at de trives med arbeidsoppgavene de har, og at de opplever arbeidsoppgavene som morsomme. To nevner at gode kollegaer gir bedre motivasjon på jobb. En informant sier at det skaper motivasjon å få lov til å være med på utvikling og bruke seg selv til å finne nye måter å gjøre ting på. En av informantene nevner inntekt, men så lenge inntekten er til å leve av, er det viktigere med en god jobb. To av informantene nevner at ny jobb eller rolle på jobb bidrar til økt motivasjon. Den ene av disse to sier også at han/hun fikk økt motivasjon når han/hun fikk utvist økt tillitt, fordi han/hun gjennom den nye rollen hadde større gjennomslagskraft for egne meninger, og for å få til ting. En annen sier at det å være nysgjerrig, og få ny tilegnelse av kompetanse bidrar til økt motivasjon. Faktorer som gjør at informantene ved Sjødivisjonen blir mindre motivert er repeterende arbeid, forstyrrelser, tidstyver og det å måtte prioritere arbeidsoppgaver.

”Jobb er jobb, og jeg vil gjerne trives på jobben min, men det er ikke livet mitt. Livet mitt er noe annet enn jobben min.”

Informant 14

”Så lenge inntekten er levbar, så er det egentlig viktigere for meg med en god jobb, sånn sett da.”

Informant 13

”(…)jeg blir motivert når jeg får lov til å bruke meg selv til å prøve å finne nye smarte måter å gjøre ting på, da.”

Informant 15

To av informantene i Land- og Geodesidivisjonene får motivasjon av å se de ferdige resultatene, og kjenne mestringsfølelse. Tre av informantene synes at spennende og interessante arbeidsoppgaver, samt utfordringer skaper motivasjon. En informant finner motivasjon i å dra på jobb for å møte mennesker.

Når vi spør etter konkrete eksempler, svarer informantene at de får motivasjon når de får til ting, når de føler mestringfølelse, når de får gode tilbakemeldinger, får tillit, at resultatene er synlige og når de føler ansvarsfølelse, når de får stort nok handlingsrom og nok ressurser til å utføre jobben. Den ene informanten sier også at arbeidsoppgavene relaterer seg til forpliktelser og relasjoner. Den ene informanten trekker frem at det som gir han/henne mest motivasjon er oppgaver som gir han/henne personlige utfordringer i forbindelse med andre relasjoner, altså personalsaker og arbeidskonflikter.

Situasjoner som gjør at informantene i Geodesi- og Landdivisjonen mister motivasjon kan være når de må utføre kjedelige arbeidsoppgaver, dersom de opplever negative episoder med kollegaer eller leder, når det er tidspress, når andre ikke gjør jobben sin, når man ikke ser resultatet/hensikten med oppgaven, mangel på handlingsrom, mangler på ressurser, mangel på forståelse og prioriteringer, mangel på lydhørhet og når noen blander seg inn i «sitt» fagområde, som ikke har noe der å gjøre.

”(...) så det tenker jeg er litt sånn, for meg er det litt gi og ta, det er motivasjon eller hva som driver en, det er jo pliktfølelse på den ene siden så er det litt glede på den andre siden, også blir det litt sånn blanding i forskjellige oppgaver man har.”

Informant 2

”Ser at min innsats, sammen med andre, at det fører til noen synlige resultater”

Informant 17

”Ja, nå har jeg liten drivkraft på det området. Jeg har nettopp hatt en episode med nærmeste overordnet.”

Informant 6

”Jeg får ekstra drivkraft av å få ansvar for ting, ansvarsfølelse ovenfor det jeg gjør”

Informant 4

”Altså, mangel på handlingsrom, mangel på ressurser, mangel på, da kommer jo det også inn, det med mangel på forståelse og prioriteringer i andre ledd som du ikke kontrollerer da.... Også det med lydhørhet, og på en måte føle at du blir verdsatt for

den jobben du gjør i en eller annen form, det er viktig i begge retninger. Så mangel på disse tingene er jo det som ofte gir en demotivasjon”

Informant 18

Informantene fra Fellestjenestene nevner at de er opptatte av å hjelpe andre og finner motivasjon i det. Det blir også nevnt spennende arbeidsoppgaver, gode kollegaer og det å se at jobben man gjør har noe og si, og at man får tilbakemeldinger på jobben som er utført. Informantene trekker frem at det å møte nye mennesker og jobbe med dem, få verdsettelse ovenfra, samt det å få høre og føle at man er til hjelp for andre er positive erfaringer som de henter motivasjon fra. Videre nevnes det blant negative erfaringer at samarbeid eksternt er utfordrende, at det hender at tilbakemeldinger uteblir og at man til tider har føler seg forbigått.

”(...) hvis jeg kan gjøre en jobb som da gjør jobben til noen andre lettere også, er jo det også motiverende for meg, å se at det jeg gjør blir oppfattet og mottatt av andre.”

Informant 10

”(...) mest fordi jeg synes det er interessant og fordi jeg har oppgaver jeg synes er spennende. Miljøet har jo mye å si. Har kommet et sted med gode medarbeidere.”

Informant 3

”(...) da satt jeg vel egentlig igjen med den følelsen at her var det ikke noe poeng at jeg var inne og gjorde en jobb i det hele tatt.”

Informant 10

Vi ser at informantene på tvers av divisjonene henter motivasjon fra spennende arbeidsoppgaver, resultater, tilbakemeldinger, opplevelse av mestringsfølelse, godt arbeidsmiljø, ønske om å lære nye ting og gode kollegaer. Et interessant funn er at tre av fem av informantene ved Eiendomsdivisjonen nevner lønn eller inntekt som motivasjonskilde, kontra en informant i Sjødivisjonen og ingen i de andre divisjonene.

Når vi ser på lønn som motivasjonsfaktor, skiller altså Eiendomsdivisjonen seg ut, da samtlige informanter i Eiendomsdivisjonen svarer at de er misfornøyde med lønnsnivået i sin besvarelse.

4.2 Jobbtilfredshet

I dette kapitlet vil vi redegjøre for funn relatert til hvor tilfredse de ansatte ved Kartverket er i jobben sin, hvilke positive og negative sider de ansatte ser ved å være ansatte ved Kartverket, samt de ansattes opplevelse av sosialt miljø.

4.2.1 Opplevelse av å være ansatt

Fire av de fem informantene fra Eiendomsdivisjonen sier at de har det fint på jobb, og at de opplever det som positivt og trygt å være ansatt i Kartverket. En av informantene sier at han/hun føler seg liten i forhold til helheten, og at han/hun ikke alltid føler seg sett.

”Jeg opplever det som positivt å være ansatt på kartverket, jeg er stolt av å være ansatt på Kartverket.

Informant 5

”Man kan kanskje føle seg litt som en maur i en maurtue.(...) Så jeg føler meg egentlig som en av mange, en bit av et puslespill, liksom. Man føler seg ikke sånn sett spesiell. Man får jo høre at, om man slutter så kommer det alltid en ny en, så man føler seg ikke så spesiell egentlig, selv om de sier det jo, men det er ikke alltid man får den følelsen at man faktisk er unik. Den tror jeg sitter hos ganske mange, egentlig.”

Informant 7

Våre informanter i Sjødivisjonen sier de stort sett har det greit når de er på jobb. Samtlige gir uttrykk for at en tidligere omstrukturering i Kartverket har preget dem, og deres jobbhverdag. Spesielt to av informantene synes omstruktureringen har skapt turbulens og uro på arbeidsplassen.

«Det har vært litt sånn turbulent, sånn organisatorisk og litt sånn. Så akkurat det har vært litt mye støy rundt det i det siste. Så det har vært litt tungt.»

Informant 13

”(...)selv om man ikke er trygg noen plass i dag, så føler jeg meg, etter alt vi har opplevd her, med nedgangstider og sånn, så tenker jeg ”Ohh, yes! Jeg er i staten, og jeg trives med å være i staten, og på Kartverket”.

Informant 14

Informantene i Geodesi- og Landdivisjonen svarer litt forskjellig på hvordan de opplever å være ansatt i Kartverket. Tre av informantene har det generelt godt, og sier at det er lagt opp til en arbeidskultur i Kartverket som vektlegger at man skal ha det hyggelig sammen, men at det er forskjell på å være på hovedkontoret og fylkeskartkontor. En informant føler seg skjøvet til siden, en annen sier han/hun er stolt over å jobbe i Kartverket, en informant sier han/hun har det greit på jobb uten å utdype dette noe mer i verken positiv eller negativ retning, og en siste informant sier at opplevelsen av å ha støtte rundt seg påvirker hvordan det er å være ansatt, og at støtten har vært varierende gjennom årene.

”Jeg tenker ikke så mye over det, så da er det sikkert helt greit.”

Informant 2

”Litt skjøvet til siden.»

Informant 6

”Ja, det har jeg opplevd som bra. Veldig ryddig ansettelsesforhold, fine ordninger å jobbe i staten på en del personmessige ting, også er det ryddig og ja, du får lønna di og det er ikke så mye tøys. (...) så er det en fin arbeidskultur på Kartverket, det er jo lissom skapt sånn kultur på at man skal prøve å lage det hyggelig for hverandre(...)

Informant 9

”(...) men det gir en sånn opplevelse av at du føler at du har ikke så mye sånn støtteapparat og det har betydning for følelsen av å være ansatt et sted tror jeg.”

Informant 18

Samtlige av informantene ved Fellestjenestene sier de trives på jobb. To av informantene trekker frem at det er en inkluderende arbeidsplass hvor det er hyggelig å være, at man hilser på hverandre i gangene og tar vare på hverandre. Den ene informanter nevner han/hun opplever skravling/slarving på grunn av åpenheten.

”Jeg synes Kartverket er en ålreit arbeidsplass, som tar godt vare på medarbeiderne og lederne. Det virker som det er ganske bra samhold, stort sett.”

” (...) jeg opplever kanskje at det er noen steder ganske god grobunn for at man uttaler eller at man er åpen om misnøye da. At det blir litt sånn slarvete, ja, noen ganger er det litt sånn god grobunn for at det er litt sånn små slarvete stemning (...)”

Alle informantene fra Sjødivisjonen og Fellestjenestene opplever det tilfredsstillende å være ansatt i Kartverket. Det samme gjør fire av fem informanter fra Eiendomsdivisjonen og fem av syv informanter ved Geodesi- og Landdivisjonen. Den informanten fra Eiendomsdivisjonen som ikke føler seg helt tilfreds ved å være ansatt i Kartverket føler at han/hun lett kan bli erstattet, og føler seg ikke spesiell eller unik. Den ene informanten ved Land- og Geodesidivisjonene føler seg skjøvet til siden, og vi opplever det som at han/hun føler seg urettferdig behandlet fra Kartverket sin side. Den andre informanten fra Geodesi- og Landdivisjonen nevner at støtte rundt seg i organisasjonen påvirker hvordan man opplever å være ansatt, og informanten har opplevd, og opplever mangel på støtte fra Kartverket.

4.2.2 Positive og negative sider ved å være ansatt ved Kartverket

Når informantene fra Eiendomsdivisjonen blir bedt om å trekke frem det mest positive med å arbeide i Kartverket trekker to av informantene frem det gode arbeidsmiljøet, fleksitid, forutsigbarheten, stabiliteten og A4-tilværelsen. En annen nevner at muligheten til å utvikle seg og jobbe seg videre er av de mest positive mulighetene i Kartverket, mens en av informantene nevner som beste side ved å arbeide i Kartverket er at det gir han/hun mulighet til å arbeide med det han/hun synes er spennende. Den siste informanten trekker frem miljøet og menneskene som jobber ved Kartverket som det mest positive ved å være ansatt i Kartverket.

Når det gjelder negative sider nevner igjen fire av fem informanter at lønnen er det momentet som trekker jobbtilfredsheten mest ned. En informant nevner at han/hun kan føle seg overvåket, og at det etter et visst punkt ikke finnes utviklingsmuligheter. To av informantene nevner at de føler at arbeidsplassen er for stor og at dette får dem til å føle seg ”borte i mengden”. En av informantene nevner også at han/hun synes det er negativt

at jobben er langt hjemmefra, at det kan være et for nerdete og faglig miljø, og at det sosiale livet på Kartverket ikke er optimalt for informanten.

(...) Det jeg kan trekke frem som er mest positivt er at det er forutsigbart, det er stabilt, og jeg føler at jeg har en sikker arbeidsplass. (...) Det eneste jeg kan tenke på som negativt ved å jobbe på Kartverket er at jeg synes det generelt sett er dårlig betalt.”

Informant 5

”(...) Og at, noen vil kanskje si at det er positivt, men av til, særlig på (avdelingsnavn), er det veldig nerdete og faglig miljø. For meg er nok det sosiale miljøet på en arbeidsplass viktig. Og det har det vært mindre av her. Folk er veldig opptatt av jobben sin, og det er jo egentlig kjempebra. Men for meg kunne det av og til vært mere sosialt.”

Informant 12

To av informantene i Sjødivisjonen nevner at godt fagmiljø og godt sosialt miljø bidrar positivt til god jobbtilfredshet. Den ene av de to informantene nevner i tillegg arbeidsoppgavene i seg selv, muligheter for egen utvikling, muligheter til å lære nye ting, tillitt og kreativitet. Den ene av informantene er opptatt av å sitte igjen med positive følelser hver dag, og at han/hun ønsker at han/hun også gjør det når pensjonstiden nærmer seg.

Den ene informantene i Sjødivisjonen mener jobbtilfredsheten blir preget i negativ forstand av at ledelsen er litt uklare i hvordan de tenker, og at dårlig inneklima påvirker jobbtilfredsheten. En annen informant mener at jobbtilfredsheten blir preget av dårlig seniorpolitikk, men at det er mye ens eget ansvar å sørge for at den siste tiden på arbeidsplassen skal gå bra. Den siste av informantene i Sjødivisjonen hadde ikke noe å bidra med her.

«Jeg synes personlig at det er veldig godt sånn fagmiljø og sosialt miljø.»

Informant 13

«For det kunne vært litt bedre seniorpolitikk. Men jeg har også ansvar for at jeg skal ha det greit.»

Informant 14

På spørsmål om hva som er mest positivt ved å jobbe i Kartverket svarer informantene i Geodesi- og Landdivisjonen at det er friheten, de varierte arbeidsoppgaver, fine lokaler, gode kollegaer, større miljø, ryggdekning, «frihet under ansvar», at Kartverket er en veldig inkluderende bedrift, at de ansatte hilser, og at det er gode relasjoner, også på tvers av divisjonene som gjør at et er så bra å være ansatt i Kartverket.

En informant kan ikke se for seg noe negativt ved å være ansatt i Kartverket i det hele tatt. En synes det er negativt at det ikke er mulighet for hjemmekontor, en synes det er negativt at det har blitt en så stor bedrift, at han/hun ikke lenger kan se at det er en produksjonsløype som henger sammen fra A-Å, og at hvis man først har fått et dårlig rykte, blir det hengende ved deg. En synes det er negativt når ting ikke henger sammen, fordi det er en stor organisasjon og at man ikke får nok ressurser å rutte med. En synes det er negativt at lønnsnivået er lavere enn andre steder. En informant mener det er negativt at Kartverket ikke er åpen ovenfor sine ansatte når det gjelder problemhåndtering og dårlige tilbakemeldinger. Denne informanten mener Kartverket har et klart skille mellom ansatte og ledelse, og skisserer det dithen at ledelsen ikke nødvendigvis er gode på de reglene som de ansatte er forpliktet til å følge.

”Jeg må si at det er, de derre verdiene til Kartverket. Så er det noen som jeg synes, for meg, har vært veldig tydelige, og det er det med inkluderende, det at folk hilser i gangene, selv om man ikke kjenner dem, så er det ”hei”, og sånn har det alltid vært her, litt sånn, det synes jeg faktisk er veldig bra her.(...) Åpenhet gjelder ikke, det må jeg bare si. Man liker ikke å være for ærlig. Neineinei, det skulle tatt seg ut (hehe). Det er veldig fint å si det, og kanskje fra toppledelsen sin side så synes jeg det er en manglende, hvertfall har det vært, forståelse for når, for når den HMS undersøkelsen viste at det var noe å plukke på, på etikksiden, så skjønner de ikke hva det går i, de skjønner ikke at det blant annet går i at DE må følge reglene, og ikke bare de ansatte.»

Informant 2

”Det mest positive er friheten, vi har hvert fall sånn at vi kan ta oss fri stort sett når vi vil, vi har jo fleksitid, og det er veldig kjærkomment, også er det varierte arbeidsoppgaver.”

Informant 4

”At det var en akkurat passe stor bedrift... Da var det en produksjonsløype som hang sammen fra A-Å, gjennom mange fagfelt. Men dette har lissom blitt borte.”

Informant 6

”Det mest positive er nok at du er i et større miljø, sånn at du har ryggdekning ofte... Også er det en del fokus på, hvert fall her på kontoret, den derre «frihet under ansvar», det syns jeg er positivt da. (...) men samtidig får man ikke nok ressurser og den derre ressursprioriteringen den kan jo til dels være tøff.”

Informant 16

”Hvis du skulle sagt noe som jeg på en måte opplever som en litt sånn negativ del, så er det lønnsmessig. (...) at vi ligger litt akterut.”

Informant 17

Informantene fra Fellestjenestene trekker frem som det mest positive ved å jobbe i Kartverket at det er gøy, interessant og spennende. To av informantene verdsetter spesielt de dyktige menneskene som arbeider her, kompetansen og de varierende fagfeltene. En av informantene vektlegger de gode samarbeidene på tvers av divisjonen og lokasjonene.

Når det gjelder negative sider med å være ansatte i Kartverket svarer samtlige informanter ulikt. En av informantene svarer at han/hun ikke kan komme på noen negative sider. Informant 10 trekker frem at ofte er flere ledd i arbeidsprosesser, og at hierarkiet kan spille en stor rolle. Informant 11 trekker frem situasjoner hvor samarbeidet ikke fungerer optimalt.

” (...) syns jeg da, at det er veldig interessant og spennende. Generelt er det bra å være ansatt i Kartverket.”

Informant 3

”Det mest positive tror jeg må være det at det er variasjon i fagfeltene. Det er veldig brede fagfelt og det er mange mennesker som er veldig høyt kompetente på det fagfeltet de jobber på og at det er mye faglig variasjon i Kartverket (...) Det er jo forøvrigt også en annen ting som er positivt da, er at de er flere steder i landet det er en stor bedrift med de forskjellige kartkontorene. (...) Også opplever jeg også innimellom at det kanskje kan være at hierarkiet spiller en ganske stor rolle, opplever jeg da, og at de føringene man får ovenfra internt i Kartverket har ganske mye å si og at mye må godkjennes fra øverste ledernivå før det kan iverksettes(...)”

Informant 10

”Jeg tror det er mye bra samarbeid egentlig. Det må det være i og med at vi er lokalisert over hele landet.(...) Det er når samarbeid mangler. For da blir... Når du samarbeider, så blir det sånn vinn-vinn situasjon. Også blir det egentlig motsatt når det blir konflikter og sånne «sololøpere» og da blir det ikke bare tap, da blir det «tap-tap». Det påvirker hele arbeidsmiljøet, da blir det en sånn negativ spiral på en måte, det drar ned motivasjonen og arbeidslysta”

Informant 11

I teorikapittelet blir jobbtfredshet sett på som en holdning et individ har til jobben sin, og jobbtfredshet blir gjerne målt på en skala fra negativt til positivt. Jobbtfredshet er en individuell vurdering.

Vi ser av svarene som informantene gir, så ser vi at det er veldig mange varierte svar på hva som påvirker jobbtfredsheten positivt eller negativt. Dette stemmer overens med teorien som sier at jobbtfredshet er en individuell handling eller oppfatning av jobben sin.

Et viktig og repeterende funn er at fire av fem informanter fra Eiendomsdivisjonen nevner at inntekt eller lønn er en faktor som påvirker jobbtfredsheten i en negativ grad. Fra de andre divisjonene er det bare en fra Land- og Geodesidivisjonene som nevner det samme. Et annet interessant funn er at det er bare en informant fra Geodesi- og Landdivisjonen i hele undersøkelse som nevner noen av kjerneverdiene (IKÅPE) til Kartverket, og ser på dem i forhold til sin jobbtfredshet.

4.2.3 Sosialt miljø ved Kartverket

Når vi spurte om det sosiale miljøet ved Kartverket svarer fire av fem informanter i Eiendomsdivisjonen at de er fornøyde på jobb, at de trives med kollegaer og stort sett gleder seg til å komme tilbake når de går for dagen. En av informantene sier han/hun ikke synes det er noe positivt å komme på jobben, men at han/hun tror at dette henger sammen med at han/hun er ganske ny.

Når vi spurte om hvordan informantene fra Eiendomsdivisjonen ble behandlet av kollegaene på jobben svarte samtlige at de ble behandlet bra, og at de følte seg respektert. En informant savner mer tilbakemeldinger og oppmuntring fra sin leder, mens en informant er svært negativ til leder/ledelse på grunn av en selvopplevd situasjon, der han/hun opplevde å bli flyttet på i organisasjonen uten mulighet til å kunne være med på å påvirke avgjørelsen.

”Jeg streber meg på å komme på jobb hver dag, og jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag.”

Informant 5

”Jeg ble jo flyttet på, bytta gruppe, og akkurat det var en litt intens (...) de menneskene du trodde skulle stå på din side, stod absolutt ikke på din side, snakket heller imot deg enn for deg, den personen du ikke kjente noe til som var helt ny for meg, han/hun snakket faktisk for meg og på min side, og viste mye mer entusiasme og glede og forståelse enn de du trodde skulle gjøre det, og det var jo et veldig sjokk, faktisk, (...) Her var det en beslutning som allerede var tatt og den måtte jeg forholde meg til, uansett hva jeg sa så hjalp det ikke, så den var jo tatt på forhånd, så det møtet var jo ikke noe direkte samtale hvor vi kom til enighet, det var egentlig bare et møte der det ble sagt at ”du skal det og det og det, punktum”, så uansett hva jeg sa eller gjorde så hadde ikke det noen betydning (...)”

Informant 7

”Savner nok det at jeg har noen jeg klikker med, og at det er kjempetrivelig å komme på jobb. Det er jo ikke kjempe artig å komme på jobb. Jeg skal jo ikke lyve. Men nå er det jo fordi jeg er helt ny i avdelingen. Så det blir vel annerledes etter hvert.”

Informant 12

Alle informantene fra Sjødivisjonen har en opplevelse av at de har det bra som ansatt i Kartverket. Den ene informanten nevner problemer med blant annet inneklima, og at dette kan påvirke arbeidshverdagen. Samtlige mener de blir behandlet bra av kollegaene sine og av nærmeste leder. To av informantene sier de får komme med egne meninger, at det er åpent mellom dem og leder og at det er tillit. Den ene informanter verdsetter at han/hun får komme med meningene sine og diskutere, men mener at det er vanskelig å bli hørt, og å få til andre løsninger. Den ene av informantene nevner også at det er lett å snakke med nærmeste leder, men at det er vanskelig å kommuniserer med lederen over denne igjen.

Det har vært litt problemer med inneklimaet noen ganger. (...)Det er jo litt sånn som kan gjøre arbeidshverdagen litt tyngre da.

Informant 13

”Ikke alltid at man blir hørt, men da sier man det bare en gang til. Hehe.”

Informant 14

”Han/hun lederen jeg har, han/hun viser masse tillit til meg, vi har det litt åpent. Vi har en leder, så har vi ganske flat struktur, så er det litt kreativt og sånn, så jeg trives veldig godt i et sånt miljø da.”

Informant 15

På spørsmålet om hvordan de har det når de er på jobben trekker en informant fra Geodesi- og Landdivisjonen frem sine personlige relasjoner, og nevner at arbeidsplassen er blitt et sted hvor man har venner også, og ikke bare kollegaer. En informant svarer at han/hun har det veldig bra. En informant sier at han/hun ikke har gruet seg til å gå på jobb, før inntil helt nylig. En annen informant sier at han/hun alltid ligger bakpå med arbeidsoppgavene sine. En svarer at han/hun har lært seg å ikke bli irritert, og at man må se an hva man får gjort noe med eller ikke, men at det generelt er bra, og at det er bra å kunne jobbe med faget. En annen informant sier at han/hun har en veldig variert hverdag, og at det hender han/hun blir mentalt sliten, men stort sett sitter igjen med positive følelser. En informant sier at han/hun trives på jobben, men at det er mye å gjøre og for få ressurser.

De fleste av informantene sier at de blir behandlet bra av kollegaer og leder. En informant sier at det har vært varierende gjennom tidene, mens en siste informant gir uttrykk for at forholdet til leder er nærmest direkte dårlig. En informant nevner imidlertid at han/hun har opplevd situasjoner hvor informanten har blitt utestengt fra møter på grunn av sjalusi fra arbeidskollegaer. Tre av informantene har ikke alltid følt seg like respektert og hørt, og mener at det er mangel på tilbakemeldinger. Tre andre informanter føler seg respektert og mener at det er takhøyde for å uttrykke sine egne meninger.

”Jeg sitter med en god følelse. (...) Arbeidsplassen er blitt et sted der man har venner også.”

Informant 2

”Jeg har ikke gruet meg til å gå på jobb(...) Inntil den her kalamiteten med han ordre... at jeg nektet å utføre ordre etter siste lønnsoppgjøret med han/hun sjefen, og han/hun ble rasende. Det er første gang jeg har gruet meg til å gå på jobb. (...) Hvis jeg uttrykker mine egne meninger, så er det ingen som hører på dem. Også et halvt år etterpå blir de lagt frem som sjefens idé og forslag og sånn. Jeg føler meg nok ikke alltid like respektert.”

Informant 6

”Jeg føler ofte at jeg ligger bakpå. Så er det mye mail. Så selv om alle ikke er så viktig, så skal vi hvertfall lese gjennom det. Men jeg er veldig fornøyd, hatt veldig mye gøy.”

Informant 9

”Men det er for mye å gjøre, og for lite ressurser... og det sliter veldig. Så jeg pleier å si at når jeg går hjem fra jobben så føler jeg ikke at jeg går hjem fra en velgjort arbeidsdag, men jeg stikker av.”

Informant 18

Når det gjelder sosialt miljø, samhandling mellom kollegaer og mellom arbeidstaker og leder svarer samtlige informanter fra Fellestjenestene at disse forholdene er bra. Det blir trukket frem av den ene informanten at han/hun opplever sin leder som fleksibel, en

annen nevner at stemningen er humoristisk og spøkefull mens samtlige igjen sier at det er takhøyde for å si ifra om egne meninger. Den ene informanten trekker allikevel frem at han/hun har en leder som ikke alltid er tilstede, og som han/hun føler ikke helt har den oversikten en leder burde ha.

”Jeg føler at lederen min hører meg når jeg har noe å si. Og hvis jeg føler at han/hun ikke hører etter, så sier jeg ifra. Og da blir vi enige, og føler ikke at det er noe problem. Vi kan komme med egne meninger og synspunkter. Så diskuterer vi det og finner løsninger. Føler meg absolutt respektert.”

Informant 3

”Det er kanskje en mindre positiv ting at vi har en leder som ikke alltid er til stede og som ikke nødvendigvis har full oversikt over hva det er vi gjør da, i praksis.”

Informant 10

Vi ser at de fleste av informantene oppgir at de trives i jobben sin, men at det er faktorer som påvirker jobbtilfredsheten i negativ forstand hos noen. Vi ser at informanten fra Eiendomsdivisjonen som forteller at han/hun som ikke trives er helt ny i denne jobbsituasjonen, og at informanten tror at det vil bli bedre med tiden. Det er en annen informant fra denne divisjonen som mangler tillitt til leder/ledelse på grunn av en negativ hendelse, og at dette påvirker jobbtilfredsheten negativt. En informant fra Geodesi- og Landdivisjonene oppgir at han/hun ikke trives på jobb og gruer seg til å gå på jobb på grunn av uoverensstemmelser med leder. Denne informanten føler seg heller ikke respektert. Vi ser at jobbtilfredsheten til hver enkelt informant er individuell, og at det ikke ser ut til at jobbtilfredshet henger sammen med hvilken divisjon informantene tilhører.

4.3 Kommunikasjon

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for funn relatert til kommunikasjonsbegrepet, hvilken opplevelse de ansatte har av kommunikasjonen på Kartverket, hvilke kommunikasjonskilder de ansatte benytter seg av, og hvordan de ansatte selv kommuniserer.

4.3.1 Kommunikasjonsbegrepet

Når vi spurte våre informanter fra Eiendomsdivisjonen hva de legger i begrepet kommunikasjon vinklet tre av våre fem informanter kommunikasjonsbegrepet direkte til deres oppfatning av kommunikasjonen i Kartverket, og gav ellers ingen generell beskrivelse av hva de legger i begrepet. De resterende to nevnte begge at kommunikasjon hang sammen med takhøyden for å kunne ytre sine egne meninger.

”At jeg kan si hva jeg mener. Og at jeg faktisk føler at det blir tatt hensyn til. Og at jeg tør, kan snakke med sjefa.”

Informant 12

To av tre informanter i Sjødivisjonen vinkler også kommunikasjonsbegrepet mot det å kunne uttrykke sine egne meninger, og at det skal være akseptert i organisasjonen. Den siste informantene vinkler kommunikasjon til tydelig rolleavklaring, ansvarsområder, målsettinger, og at organisasjonen har en samlet forståelse av disse, samt at det må være rom for å kunne være uenige om ting, og jobbe seg gjennom disse uenighetene på en konstruktiv måte.

”(...)at det er god kommunikasjon, for meg er det egentlig bare tydelige roller, ansvar, mål og mening med det som er, og at det, på en måte, alle forstår det eller at de er samlet om de samme tingene, så de målene må kommuniseres veldig tydelig. Og at det er rom for å være uenige, men og selvfølgelig når uenigheten har lagt seg og alt er besluttet, at man kan gå videre, da.”

Informant 15

Når det gjelder Geodesi- og Landdivisjonen nevner fem av syv informanter også her at kommunikasjon kommer til uttrykk gjennom at man skal kunne si hva man mener, og at det skal være akseptert for dette, mens de to siste informantene her sier at kommunikasjon handler om informasjon og åpenhet, og at man skal bli informert om ting som skjer i organisasjonen.

”At man blir opplyst om det som angår en selv og miljøet rundt. At man får vite ting med en gang, og ikke lenge etterpå.”

Informant 4

Når det gjelder kommunikasjon er samtlige informantene ved Fellestjenestene enige om at et godt kommunikasjonsklima er kommunikasjon som går to veier, og hvor det er åpenhet og takhøyde for å kunne ytre egne meninger.

Vi ser at det er en rekke fellestrekk ved svarene til samtlige informanter i samtlige av divisjonen når det gjelder kommunikasjonsbegrepet, og at svarene informantene gir også samsvarer med definisjonen vi legger til grunn for det teoretiske rammeverket i oppgaven, ved at kommunikasjon handler om overføringer av idéer, handlinger og følelser. Kommunikasjon i forbindelse med endringer i en organisasjon skal skape forståelse hos de ansatte. At de ansatte har samme oppfatning av begrepet som teorien er således et positivt funn for Kartverket.

4.3.2 Opplevelse av kommunikasjon

Når vi videre spurte hvilken opplevelse informantene våre på Eiendomsdivisjonen hadde av kommunikasjonen i Kartverket, svarte fire av fem informanter at de syns kommunikasjonen er bra, mens en av informantene mener den ikke fungerer optimalt alltid.

” Personlig syns jeg det er stor takhøyde. Det er nok ikke alle som er enige i det, men det er, i stor grad så mener jeg det. Man må kunne ha stor takhøyde for å kunne si ifra om ting som ikke er bra. Så kan man være uenig om hvordan man synes ledelse håndterer eller svarer på det, men tenker at i utgangspunktet så har man mulighet her til å si ifra uten å føle at det vil gå veldig imot deg da.”

Informant 8

” Syns ikke kommunikasjonen fungerer optimalt alltid, det hender det, at det er noen som har fått noe informasjon som ikke andre har fått. Det kan jo være enhetsmessig at kanskje noen har enhetsmøte tidligere og andre seinere, derfor blir det ikke gitt informasjon på likt tidspunkt. (...)”

Informant 1

Samtlige av informantene ved Sjødivisjonen mener kommunikasjonen på Kartverket fungerer for deres del. Vi legger allikevel merke til at samtlige av informantene påpeker at de kun snakket for sin egen del, og ikke generelt, og en av informantene legger til at han/hun er usikker på om Kartverket har kommunisert på en slik måte at Kartverkets mål og meninger er nådd ut til samtlige ansatte.

”Ja, kanskje... Jeg vet ikke helt hvor godt de overordnede målene, hvor mye de er tatt inn hos de ansatte, og liksom hva ledelsen her vil lokalt, hvor mye det, hvor stor grad de ansatte deler den oppfatningen, eller at de har forstått det på samme måten eller... men for min egen del så går det helt fint.”

Informant 15

De ansatte ved Geodesi- og Landdivisjonen opplever kommunikasjonen i Kartverket på hver sin måte som ikke helt optimal. En av informantene trekker frem at Kartverket ikke har en konstruktiv behandling av negative tilbakemeldinger fra brukere, en annen nevner at informasjon ikke alltid flyter slik den skal, og at det hender at ikke alle får den informasjonen som blir gitt.

” Den er veldig sånn, sidet egentlig. Det står sjeldent noe negativt om Kartverket på intranettet. Om brukere der ute har klaget på oss, hvordan skal vi noe annet enn selvgode og overlegne og hovne hvis vi aldri får tilbakemeldinger om at det finnes ting som vi gjør som andre ikke liker, hvis vi bare skal skrive om alt gullet og bare trekke frem positive ting, så får vi en organisasjon som er selvtilfreds og uegnet til endring. Og de går det jo som regel ikke så godt med, de organisasjonene som ikke ser at de er nødt til å gjøre litt endringer nå og da.”

Informant 2

”(...)altså vi får jo alltid informasjon om at ”informasjonen skal flyte gjennom linjen” da, fra leder til leder og så ned til siste ledd, og det fungerer jo ikke alltid. Jeg ser jo at mye informasjon stopper her og der (...)”

Informant 16

Når det gjelder opplevelsen av kommunikasjonen i Kartverket sier to av informantene ved Fellestjenestene at de sitter med et inntrykk at den ikke er 100 % tilfredsstillende, mens den siste informanten vi snakket med ikke hadde noen innvendinger på den.

”Der er det ikke alltid at jeg føler at Kartverket er 100 %. Men stort sett så er det bra.”

Informant 3

”Det er litt både òg syns jeg. Fordi at det er mye... vi har et litt sånn, det er et brytningspunkt da, mellom at vi har et hierarki som påvirker kommunikasjonen vår med at ting skjer på et høyere nivå og man vet ikke hva som skjer hvis man er nede på gulvet. Samtidig som man også sånn i det daglige, har en veldig flat struktur det at man kommuniserer likt med alle uansett om man er der opp eller nede eller hvor man er da.”

Informant 10

Samlet sett ser vi ikke noe til de store forskjellene mellom svarene til informantene angående opplevelse av kommunikasjon i Kartverket. Noen av informantene sier den ikke fungerer optimalt i alle ledd, samtidig påpeker informantene at den kommunikasjonen som foreligger allikevel fungerer for deres del. De har heller ikke de opplagte og konkrete eksemplene og vise til.

At de ansatte sitter med et gradvis generelt negativt syn på kommunikasjonen er uansett ikke noe positivt trekk for Kartverket. Som vi skrev under kommunikasjonsbegrepet også, ligger det som en forutsetning for å kunne lykkes med en endringsprosess at kommunikasjonen fungerer, da kommunikasjon er med på å skape forståelse hos de ansatte og at dette legger til rette for en positiv endringsvilje hos de ansatte. Det at de ansatte sitter med et generelt inntrykk av at kommunikasjonen ikke fungerer optimalt er således ikke et positivt funn, og er noe Kartverket kan ta tak i videre.

4.3.3 Kommunikasjonskilder

Når vi gikk over på kommunikasjonskilder, og spurte hvordan de ansatte ved Eiendomsdivisjonen mottar informasjonen, svarer informantene at de mottar informasjon på mail, møter og intranett. Den ene informanter nevner i forbindelse med

dette at han/hun opplever dårlig kommunikasjon hvis man ikke har det sosiale nettverket på plass.

”Her får jeg ikke med meg så mye, for jeg føler meg fortsatt ganske fersk, og ikke kjenner så mange. Så derfor veit jeg ikke alt som foregår. Hvis vi snakker faglig, tror jeg det er mye som blir snakket om, som jeg ikke får med meg i de forskjellige avdelingene. Det er jeg helt sikker på. Det ser jeg på som en utfordring. ... Tror at det er fordi det er sånn det er her. Hvis du kjenner de rette personene så får du sikkert vite, men det er ikke sånn det skal være. Så jeg tror nok at det er litt sånn det er her, at det er litt dårlig kommunikasjon.”

Informant 12

Samtidig svarer samtlige fem av fem informanter ved Eiendomsdivisjonen at de opplever at deres personlige behov for kommunikasjon blir imøtekommet. Videre svarer to informanter at de heller ikke har vært oppe i situasjoner hvor de har ønsket at de kunne hatt mer informasjon på forhånd. En informant sier at han/hun har vært i én situasjon hvor han/hun har ønsker mer informasjon på forhånd, ellers så er han/hun fornøyd med informasjonsflyten. Denne informantene nevner i tillegg at han/hun opplever en del unødvendig informasjon blant annet i møter. En annen informant konstaterer kort at han/hun har vært i situasjoner hvor han/hun skulle ønske han/hun hadde hatt mer informasjon på forhånd uten å fortelle noe mer, mens en av informantene kommer med konkrete eksempler på når de skulle ønske de hadde hatt mer informasjon på forhånd.

”Tidstyver har vi jo kanskje nok av, det er jo mye møter som kan vare kanskje 1 time der vi bruker 5 minutter på virkelig viktige faglige saker som angår oss, også kan det være 55 minutter på ”pjatt” og ”ffas”. Så jeg vil si det er mange tidstyver på ffas og tulleting, flisespikkeri, det er det vel ganske ofte vi har, men det begynner jo gjerne med viktige og konkrete saker, så bunner det ut i mye svada, men det er det ikke alltid de er forberedt på, da, men som regel så syns jeg, det er litt vanskelig å svare på, men vi har jo møter for å få informasjon, og jeg syns ikke alltid det er dobbelt opp, men det er ikke alltid informasjonen er sånn at du føler den er veldig vesentlig, da skulle nok heller møtene vært kortet ned på, eller vi kunne hatt færre møter, og samle mer på møtene de gangene det er. Også er det jo det at det som regel kommer i veien for noe annet, som

regel så har vi ganske mye å gjøre, nok av ting som skal gjøres og saker som skal føres, og ting vi skal følge med på og gjøre, så er det da møter i hytt og pine, og kursing og foredrag, og det er mye som skjer da, da føles det litt bortkastet, selv om det kanskje er viktig. Men vi har så mye annet som er viktigere i vår jobb.”

Informant 7

Når vi spør våre informanter om de mener å ha opplevd at Kartverket har gitt for mye informasjon om hva som foregår svarer tre av fem informanter at de ikke har opplevd noen type overkommunikasjon. I tillegg nevner to av informantene at de foretrekker mer informasjon fremfor for lite informasjon, og at de heller selv ønsker å filtrere ut den informasjonen de føler er overflødig. De siste to informantene sier at de har opplevd at Kartverket noen ganger har informert for mye. Begge informantene nevner også her at det er forskjell på hvor mye de ansatte ønsker av informasjon, at det er bedre med for mye informasjon enn for lite, og at de også kan filtrere ut hva de ønsker av informasjon og hva de ikke ønsker. Dette anses således ikke som et problem for noen av de ansatte. Når vi videre spurte de ansatte om de hadde vært i situasjoner hvor de har opplevd konflikter i forbindelse med informasjon som er gitt, svarer en av informantene at han/hun ikke har opplevd noen type konflikter eller misforståelser i forbindelse med informasjon som er gitt. Fire av informantene sier de har opplevd misforståelser eller konflikter. Tre av informantene følger opp disse svarene med å si at disse misforståelsene fort blir tatt tak i og ryddet opp i, mens den siste informanten nevner på sin side at det kan være et problem at mye av informasjonen som blir gitt kommer i muntlig form, og at informanten ønsket seg mer skriftlig å forholde seg til i jobbsammenheng.

”Ja. Fordi ved muntlig formidling som skjer, altså, uansett, når det er muntlig så, det hjelper ikke om det er tydelig nok. Jeg er litt der. Det må nesten være skriftlig hvis du vil at folk skal gjøre det som blir sagt. Det er vel det som er en utfordring på en del av de tinga her. Det foreligger ikke skriftlig.”

Informant 12

Informantene ved Sjødivisjonen nevner møtereferat fra ledergruppa, infomøter i avdeling, fagforeningsarbeid, snakk på huset, snakk rundt lunsjbordet og intranett som kommunikasjonskilder de benytter seg av. Videre sier samtlige informantene at de føler

Kartverket møter deres behov for informasjon. En av informantene nevner imidlertid at han/hun må forholde seg mye til gangsnakk. Mens to av informantene føler de må finne frem til informasjonen de ønsker å vite selv.

”Det er av og til at du må forholde deg til gangsnakk – eller hvis du ikke er nøye på å lese alle møtereferat som blir lagt ut, er det ikke alltid man henger med heller.”

Informant 13

”Det er jo min plikt også, å innhente informasjon.”

Informant 14

To av informantene ved Sjødivisjonen har opplevd situasjoner der de skulle ønske de hadde mottatt mer informasjon på forhånd. En informant mener det er vanskelig å vite hva man burde visst. To av informantene mener også at de som oftest får vite det de trenger å vite.

”Det kan ha skjedd ting som gjør at du må inn på et kjapt møte, så det er jo sånn som alltid kan skje. Men ellers får vi alltid informasjon i god tid.”

Informant 14

Informantene ved Sjødivisjonen opplever ikke overkommunikasjon som noe problem, og sier de sjeldent opplever dette.

”Nå liker jeg å være så informert som mulig. Liker å vite en detalj for mye enn for lite.”

Informant 13

”(...) det jeg opplever som overkommunisert kan jo være for andre noe helt annet, det kommer jo litt an på utgangspunktet.”

Informant 15

Alle informantene ved Sjødivisjonen gir uttrykk for at de er kjent med at det i mindre eller større grad kan oppstå kommunikasjonskonflikter eller misforståelser.

”(...)Prioriteringer burde komme kanskje naturlig fra selve Kartverksledelsen. At Sjødivisjonen har faktisk en visjon på hva vi skal prøve å oppnå. Den finnes vel på et vis, men den er kanskje ikke like klar i forhold til helt å konkret utføre ting da.”

Informant 13

Når vi spurte informantene ved Geodesi- og Landdivisjonen hvilke kommunikasjonskilder de benytter seg av nevner de intranett, innsida, gangsnakk, allmøter, ledermøter, e-post, nyhetsbrev, nettsiden til Kartverket, kontormøter, lync-møter, internett, skype og samlinger. Tre av informantene vektlegger gangsnakk og jungeltelegraf, og at de selv er god til å oppsøke informasjon. En av informantene forteller at han/hun føler seg oversett i informasjonsflyten, og er redd for at han/hun går glipp av informasjon som kunne vært interessant.

Geodesi- og Landdivisjonen skiller seg ut som divisjon ved at de samlet sett helt klart benytter seg av flest kommunikasjonskilder i Kartverket. Det er allikevel kritikkverdig ovenfor Kartverket at informantene her nevner at de føler seg oversett, og at så mange nevner at mye av informasjonen blir gitt i form av gangsnakk og jungeltelegraf.

”Jeg er veldig god på å få tak i informasjon. Men det er jo en egenskap på en måte, for jeg har jo et stort nettverk, jeg snakker med folk så derfor er jeg relativt godt informert om det meste. (...) jeg synes jeg får den informasjonen jeg trenger for å gjøre en god jobb, men jeg vet at det er mange andre som ikke synes det.”

Informant 2

”Får med meg mest via intranettet. Også det man hører i gangen. Mye jungeltelegraf.”

Informant 4

”(...)Jeg får informasjon på allmøter, som en i massen, langt nede som vi alle burde få det, men jeg får ingen annen informasjon. Jeg er relativt langt ned i den kjeden som mottar informasjon. Og det er sikkert mye annet som kunne vært av interesse som jeg er utelatt fra, har jeg følelsen av, av og til. Og sånn må det kanskje være...”

Informant 6

Informantene ved Geodesi- og Landdivisjonen bekrefter at Kartverket imøtekommer deres behov for informasjon for at de skal kunne gjøre jobben sin på en tilfredsstillende måte. Tre av informantene sier at de får nok informasjon til å gjennomføre jobben sin, mens de mangler informasjon om andre ting som foregår andre steder i Kartverket.

”(...)Men jeg føler allikevel at jeg får det jeg trenger. Det jeg mangler er stort sett det overordnede som ikke påvirker min jobb direkte.”

Informant 4

Et interessant funn når det gjelder Geodesi- og Landdivisjonen er at når vi samlet sett ser på svarene på de siste spørsmålene, kan vi se at dette er de divisjonene som benytter seg av flest informasjonskilder i det daglige. Samtlige informanter bekrefter at Kartverket bevilger dem den informasjonen de trenger for å gjøre jobben sin på en tilfredsstillende måte. Samtidig er Geodesi- og Landdivisjonen de divisjonene hvor samtlige nevner innledningsvis at de mener kommunikasjonen ikke fungerer optimalt.

Bare en av informantene ved Geodesi- og Landdivisjonen har ikke opplevd situasjoner hvor han/hun hadde et ønske om mer informasjon i forkant. Seks av informantene bekrefter på sin side at de har opplevd et behov for mer informasjon i gitte situasjoner. En av dem uttrykker at en selv også har et ansvar for å finne informasjon.

”(...) det er ganske irriterende, når det på en måte er informasjon som jeg opplagt burde hatt selv, hvis jeg får en sånn tilfeldig melding fra noen i min avdeling som har snappet opp ett eller annet i lunsjen eller noe sånt, som er helt avgjørende for oss og da mister du på en måte, da føler du at du mister litt av den styringsmuligheten, og det er litt dumt.”

Informant 9

”De ansatte har absolutt et ansvar her... men det er støtt og stadig man enten ikke har hatt tid til å få informasjon, eller ikke har funnet, eller at det rett og slett ikke er der.”

Informant 16

På spørsmålet om informantene føler at Kartverket overkommuniserer svarer fem av våre syv informanter ved Geodesi- og Landdivisjonen at de har opplevd

overkommunikasjon, men at det ikke nødvendigvis er negativt. To av informantene uttrykker at de ikke har tid til å kunne følge med på alt. To av informantene har ikke opplevd overkommunikasjon, en av disse er tydelig misfornøyd med kommunikasjonsflyten. En av informantene svarer at han/hun er klar over at han/hun selv oppsøker mye av informasjonen i forkant, slik at den overkommunikasjonen som da oppstår er det informanten selv som har forårsaket.

”Nei, det veit jeg jo ikke. For jeg veit jo ikke alternativet. Så lite informert er jeg, så veit jeg ikke hva de sitter på som vi ikke får vite. Jeg er litt forundret over hvor mange mennesker som jobber med informasjon og som ikke... at så mange mennesker produserer så lite informasjon da.”

Informant 6

”Ja, det er noe overkommunikasjon, men det er ikke nødvendigvis med negativt fortegn.”

Informant 17

Samtlige av informantene opplever at det kan oppstå misforståelser eller konflikter i forbindelse med informasjon som blir gitt, men at dette ikke er et stort problem. En av informantene kom imidlertid med et interessant funn. Informanten fortalte at det er en oppfattelse hos noen i Kartverket at Kartverket pålegger de ansatte et ansvar om å holde seg informert. Dette lager dårlig stemning i enkelte arbeidsgrupper, spesielt i arbeidsgrupper hvor deltagerne er av den typen som trives med sine egne arbeidsoppgaver, og ikke nødvendigvis involverer seg for mye i organisasjonsmiljøet ellers.

”Som sagt så er det en del her hos oss som ikke har samme syn. Men det er klart at det har noe med, at folk er litt ”introvert”, de er egentlig fornøyde med å sitte å fordype seg i noe, de er ikke så kommunikative, som er ute å shopper informasjon sånn som jeg gjerne gjør, da. Og da får de ikke informasjon. Så det er jo de som ikke har fått informasjon, de som ikke er på disse arenaene hvor man kan få tak i informasjonen. Ikke så mye misforståelser egentlig. Det har jo vært noen. Men noen blir ganske sure for at de (Kartverket) sier at de har en plikt til å holde seg informert. Men de føler jo at

de har gjort sin plikt. De har bare ikke fått. Men dette er jo en fersk greie, derfor husker jeg litt om den.”

Informant 2

”Jeg har ikke noe konkret eksempel på det. Annet enn det selvfølgelig at vi oppfatter ting forskjellig ut i fra vår bakgrunn, erfaring og kunnskap- gjør jo at vi tolker ting forskjellig, men det er jo litt selvsagt.”

Informant 6

”Her må man også si ja og nei. Ja, for at, selvfølgelig, folk har forskjellige behov for informasjon for det som kommer ut. Har forskjellig interesse egentlig, og så er det, vi driver med ganske komplekse ting. Man skal egentlig sammenfatte det, men jeg tror ikke nødvendigvis kommunikasjonsstilen, jeg tror ikke det er noe måte å få det noe mer enhetlig og tydeligere, det tror jeg ikke. Skulle jeg vurdere opplegget de siste par gangene, så syns jeg de er flinke. Eller med de midlerne vi har, og det utstyret vi har, med Kartverks-tv og Power Point, så er det så bra det blir. Det er ingen andre praktiske måter å gjøre det på.

Vil ikke si at det blir så mye konflikter på en måte, men ja, folk prater sammen, vi kommuniserer en god del på kontoret her.”

Informant 17

Når vi spurte informantene våre ved Fellestjenestene hvor de mottar informasjon så svarer alle at primærkilden er intranett. Videre nevnes møter og kommunikasjon med leder og andre kollegaer. En av informantene ytrer misnøye med at det er mange forskjellige systemer som ikke er sammenkoblet, slik at søking og kommunikasjon tar lengre tid på grunn av alle systemene man må gjennom som ikke ”snakker sammen”. Videre når vi spør om Kartverket imøtekommer behovet informantene har for informasjon, er det igjen enighet blant informantene om at de ansatte selv har et ansvar for å innhente og ta imot informasjonen som blir gitt, men at Kartverket bidrar med sin del av ansvaret.

”(…) Også leser jeg på intranett, innsida. Det kan jeg egentlig nevne i den sammenheng, noe jeg kanskje syns er litt dårlig da. Det er det at det er veldig mange

systemer som på en måte lever litt på hver sin tue. Som ikke prater sammen. Og der burde det kanskje vært litt mer styring på at... også må man rapportere flere plasser. Det burde være nok å rapportere og registrere en plass. Og ha et mastersystem på en måte. Tenker blant annet på mail, innsida, samhandlingsportal, Arken, Regina på tinglysinga, det er mange forskjellige fagsystemer. Også når du skal ha ferie, må du lissom legge det inn i tidbank, på samhandlingsportalen, i outlook. Jeg tror det har blitt en sånn tidstyv. Du må legge inn ting flere plasser, og det er kanskje en ting som skyldes manglende kommunikasjon.”

Informant 11

Når vi spurte informantene våre ved Fellestjenestene om de hadde opplevd situasjoner hvor de kunne ønske de hadde fått mer informasjon på forhånd svarte to av informantene ja til dette, men tilføyet at dette ikke var noe stort problem. Den siste informanten hadde ikke opplevd noe problem i forbindelse med dette. Når vi spurte om det motsatte, om Kartverket gav fra seg for mye informasjon, slik at informasjonen som ble gitt følte overflødig, svarte samtlige av informantene ved Fellestjenestene at de ikke hadde en opplevelse av dette.

” Nei, jeg syns ikke det. Syns de klarer seg greit. Jeg syns også at man aldri kan informere for mye da.”

Informant 3

Når vi spurte om informantene hadde opplevd kommunikasjonskonflikt, altså at informasjon har blitt oppfattet feil eller blitt gitt på feil måte kunne to av informantene kjenne seg igjen i dette. Mens en av informantene ikke kjente seg igjen i dette.

” Ja. Det har jeg opplevd flere ganger. Ikke bare personlig, men gjennom andre også. Hvis det er uklar informasjon, er det lett for å bli spekulasjon, også blir det prating også blir det.. til slutt kjenner man ikke igjen den informasjonen som har gått ut.”

Informant 11

4.3.4 Kommunikasjon hos de ansatte

Videre spurte vi informantene ved Kartverket hvordan de oppsøker informasjon. Da dette spørsmålet var svært likt spørsmålet vi innledet kommunikasjonsdelen med (Hvordan mottar du informasjon?) var det ikke alle som svarte på dette spørsmålet eller henviste tilbake til svaret som ble gitt der.

Informantene ved Eiendomsdivisjonen forteller at de oppsøker informasjon hos andre kollegaer ved behov for informasjon. Det ble også nevnt at de benyttet seg av intranett og dataen generelt. Fire av fem informanter svarer at de bidrar til informasjonsflyt, ved at de deler informasjon og kunnskap med andre kollegaer. To av fem informanter svarer at de synes informasjonen er grei å finne frem til, mens en sier han/hun synes det kan være en utfordring. To av informantene svarer her at de spesielt synes samhandlingsportalen byr på utfordringer.

” Jeg synes det er litt vanskelig å vite hvor jeg skal lete på dataen noen ganger. Det kommer jo an på hva det gjelder. Vi har jo tilrettelagt for søkefunksjoner, noen ting ligger jo veldig ulogisk plasser av visse dokumenter, så er man i samhandlingsportalen så kan man jo søke seg gal, noen ganger føler jeg. Innsiden er ikke så ille, men det er jo faner og mapper på alt så det, noen ting er lett å finne, andre ting må man søke først i den mappa, så i den, så det er ganske mange ledd da, for å komme frem til en ting. Så det kommer litt an på hva vi skal finne, men det er nok litt tungvint å søke på enkelte ting, andre ting er veldig klart hvor det er. Men nettsidene våre kan være litt tunge å søke på. Ellers så kan man jo alltid bruke mail eller spørre leder eller kollegaer for å få hjelp og bistand.”

Informant 7

” I stor grad synes jeg det. Det vil jo alltid være utfordringer med samhandlingsportalen og hvordan finne ut hvem som har ansvaret for hva og sånt noe, noen ganger. Men i stor grad så synes jeg det fungerer rimelig greit. Eventuelt så er det jo mulig å sende en e-post til noen, så får man videre henvisning.”

Informant 8

Når vi spør om informantene ved Eiendomsdivisjonen opplever at de mottar den informasjonen de trenger bekrefter tre av informantene dette. En av informantene svarer

ikke på spørsmålet, mens en informant sitter igjen med følelsen at han/hun ikke får vite nok.

”Nei, eller.. Jeg liker jo å være forberedt. Så jeg ber jo, hvis jeg ikke føler at jeg ikke har nok, så ber jeg jo om det. Men det er jo litt av og til, så veit du jo ikke om du har nok, så nei, ikke alltid. Og alt er jo ikke skriftlig heller. Du må vite hvem du skal gå å snakke med. For den personen har den informasjonen oppe i hodet sitt. For dem har det ikke skriftlig. Så ja, det er ikke alltid de veit det.”

Informant 12

Når vi spør informantene ved Eiendomsdivisjonen om de mener kommunikasjon mellom seg selv og leder fungerer bekrefter samtlige dette. En av informantene her legger imidlertid til at kommunikasjon mellom leder blir anstrengt dersom vi med ”leder” mener ledere som er over nærmeste leder.

” På de nivåene jeg har vært tidligere, på ... har det vært veldig lav terskel for å snakke med sjefene. Men på tinglysinga er det kanskje noe annet. Min leder på ... er ikke noe problem å snakke med, men når vi begynner å snakke (leder) og sånn høyere opp, så går jeg jo ikke- hvis jeg ikke absolutt må gå å snakke med de. Nærmeste ledd er helt greit. Men høyere opp da føler jeg at jeg må ha en grunn eller beskjed om at jeg må gå å snakke med noen.”

Informant 12

To av informantene ved Sjødivisjonen sier at de oppsøker andre personer dersom de har et behov for mer informasjon om noe. En av informantene nevner at han/hun tyr til intranett for å innhente informasjon, og at det kommer mye informasjon via møter. Videre sier samtlige av informantene ved Sjødivisjonen at de gir fra seg mye informasjon, og således bidrar til en god informasjonsflyt. Videre syns samtlige informanter det er varierende hvor enkelt det er å få tak i informasjon, og at det ofte avhenger av hvilken type informasjon det er snakk om.

”Altså, sånn ledermøterefekat og sånn er jo ikke alltid like lett å finne, men det er jo lett å finne når du veit hvor det er, men de gjør jo tilgjengelige sånn faglige ting, artikler

om ting og det som skjer. Det synes jeg har blitt bedre og bedre, så slipper jeg å lete, det liksom bare kommer til meg.”

Informant 15

”Hvis det er noe jeg trenger informasjon om, så sitter jeg først og tenker hvem som kan lede meg på veien. Så springer jeg først til den første jeg tror kan hjelpe meg eller har noe peiling, og så videre til nestemann.”

Informant 14

Alle informantene ved Sjødivisjonen føler at de mottar den informasjonen de trenger, og får eventuelt tak i mer informasjon på egenhånd. Samtlige informantene synes også at de kommuniserer bra med både leder og andre kollegaer.

”Ja, ellers synes jeg det er litt min plikt til å finne ut av det.”

Informant 14

”Ja, jeg tror jeg mottar det jeg trenger, altså hvis jeg mangler noe så finner jeg det ut selv, da.”

Informant 15

”Jeg kommuniserer hvert fall bra med de jeg jobber med hvert fall, tror jeg.”

Informant 15

Seks av informantene ved Geodesi- og Landdivisjonen sier at de spør noen andre om det er noe de trenger mer informasjon om, mens en informant sier spesifikt at han/hun savner biblioteket som tidligere fantes ved Kartverket. Intranett, mail og Arken blir oppgitt som andre kilder til å innhente informasjon. Fem av syv informanter sier de bidrar positivt til informasjonsflyten ved Kartverket, ved at de deler den informasjonen de innehar med andre.

”Jeg går på intranett, hvis ikke spør jeg de rundt. Informasjonen er ikke alltid så lett å finne. Samhandlingsportalen er veldig rotete, veldig vanskelig å orientere seg. Vi får hele tiden beskjed om å bruke den, men det er det ingen som gjør, for det er så tungvint.”

Informantene får som regel tak i den informasjonen de er på jakt etter.

Vanskelighetsgraden er varierende, og det kommer helt an på hvilken type informasjon det er snakk om. Tid er en faktor som spiller inn i prosessen for hvor enkelt det er å innhente informasjon.

”... men det tar tid å finne informasjonen. Spør andre for å få en enklere prosess”

Informant 16

”Den informasjonen som er vanskelig å få tak i er, ting som er litt uklart. Gjerne på litt høyere nivå. (...)Ja, det er enkelt å få tak i informasjon når det er konkret, og det er noe faglig... Men når det gjelder disse større avgjørelsene på høyere nivå, så er det nærmest umulig å få et svar.”

Informant 17

”Nja, det er ikke så spesielt vanskelig for så vidt, å finne informasjon. Men nei, det går litt mer på, det som jeg nevnte litte granne innledningsvis, at hverdagen er veldig, veldig, veldig full av oppgaver, jeg føler jeg aldri har tid til å gjøre det jeg skal, og den tiden man bruker på å skaffe seg informasjon, kan jo være en av de tingene som blir en sånn salderingspost noen ganger.”

Informant 18

Flere av informantene ved Geodesi- og Landdivisjonen oppgir spesifikt at de ofte snakker med kollegaene, og at denne kommunikasjonen som oftest er bra.

Kommunikasjon med lederen er noe variert. En av informantene sier at det føles ut som det er en enveiskommunikasjon, og lite dialog. En informant konstaterer at det er toveiskommunikasjon, men at tid er avgjørende. En av informantene nevner at han/hun er kjent med at de har slitt med et kommunikasjonsproblem innad i hans/hennes enhet.

”Ja, mellom meg og mine kollegaer så tenker jeg at den er ganske god, men hvis vi ser på vår enhet under ett så har vi nok slitt med et kommunikasjonsproblem. Når det blir mye informasjon de ikke får, så vi får litt sånne småkonflikter på grunn av manglende informasjon, og at mellomleder ikke informerer godt, også har vi ikke noe rutiner for å sikre det da, så det har vi iverksatt nå på vårparten.”

Informant 2

”Jeg føler ofte det er enveisinformasjon, at Kartverket gir en beskjed, som vi forholder oss til, lite dialog.”

Informant 4

”Veldig dårlig i det siste... Det er toveiskommunikasjon. Der surrer det rundt. Både formelt og uformelt. Mest uformelt at vi er innom hverandre.”

Informant 6

” Kommunikasjonen med lederen min er OK når han/hun har tid. Jeg føler det er toveisinformasjon, når vi har tid, da er det veldig OK, men ja..”

Informant 9

To av informantene ved Fellestjenestene oppgir at de leser på innsida, og spør om det er noe de trenger å få mer informasjon om. Den siste oppgir at han/hun stort sett får greie på det han/hun trenger via møter. Samtlige av informantene i Fellestjenestene bekrefter at de er med på å dele informasjonen de mottar, i mer eller mindre grad, og at informasjonen, spesielt den som er ment for dem, er enkel å finne frem til. Igjen så blir det nevnt at Samhandlingsportalen ikke fungerer optimalt.

”Ja. Det tror jeg. Jeg dytter ikke på informasjon på folk, men hvis folk spør så. Så deler jeg det jeg veit. Som jeg har lov til å dele.”

Informant 11

”Stort sett er informasjonen enkel å finne. Du kan søke på den internettsida vår, så det tror jeg er relativt greit. Vi har noe som heter Samhandlingsportal, og det føler jeg er stort tull, nesten (hehe) som kunne vært bedre. Den føler jeg ikke er tilrettelagt godt nok for optimalt bruk.”

Informant 3

To av informantene ved Fellestjenestene bekrefter at de mottar den informasjonen de føler de har behov for, mens en av informantene forteller at han/hun er usikker på om det foreligger informasjon som han/hun burde hatt, men som han/hun ikke har mottatt.

Alle tre informantene bekrefter også at kommunikasjonen mellom seg selv og andre kollegaer og ledere fungerer bra.

”Det er heller det at du ikke er klar over informasjonen som er gitt. Det skjer jo ting, litt sånn innimellom. Blant annet dette med de sikkerhetsforanstaltningene med å komme inn og ut av bygget blant annet, så var det ting som vi blei gjort oppmerksomme på et par måneder seinere, at vi skulle gjøre osv. Det glipper litt med sånn type informasjon, det gjøre det.”

Informant 3

At kommunikasjonskanaler ikke fungerer optimalt er uheldig for organisasjonen. Vi ser at flere informanter nevner at kommunikasjonen ikke fungerer optimalt, særskilt nevnes ”Samhandlingsportalen”, som er et av informasjonssystemene til Kartverket, som eksempel på system som ikke fungerer. Det å ha kanaler for å kunne samle informasjon til de ansatte er en ryddig og et nødvendig tiltak for organisasjonen, for å sikre ensrettet informasjon og for å samle de ansatte om samme rutiner. Tiltak som bedre opplæring og bevisstgjøring på hvilken informasjon som finnes på hvilke steder kan bidra til å rette opp i dette.

4.4 Det nye landskapet

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for funn relatert til ”Det nye landskapet”, om de ansatte opplever å ha fått innsikt i endringsbehovet til Kartverket, samt hvilke indikasjoner de ansatte har når det gjelder endringer i sin egen arbeidshverdag.

Vi valgte å ta utgangspunkt i ”Det nye landskapet” som er den offisielle visjonen til Kartverket. Vi har fått informasjon av Kartverket at dette er en visjon som skal forberede de ansatte på en fremtid som er i endring, at visjonen således fører mange endringer med seg. Kartverket har brukt tid og energi på å formidle ut ”Det nye landskapet” som begrep til de ansatte, som de har hatt informasjonsmøter om og som de har gitt et navn som de ansatte kan relatere seg til, og kjenne igjen. Vår tanke var således at dersom vi benyttet oss av en visjon, en endring eller et begrep, som de ansatte kunne relatere seg til, og som de kunne dra kjennskap til, ville vi få mer konkrete svar

angående endringer som har skjedd, og endringer organisasjonen står ovenfor i fremtiden.

4.4.1 Forberedelse til endring

Når vi spurte informantene ved Eiendomsdivisjonen hva ”Det nye landskapet” er og om de har noe kjennskap til dette begrepet svarer samtlige av informantene at de kjenner til begrepet, men at de ikke drar kjennskap til hva dette begrepet har å si for Kartverket. Tre av informantene nevner at de kjenner til begrepet i forbindelse med endring av struktur (sammenslåing av enheter) og overgang til elektronisk tinglysing og nytt fagsystem. En annen av informantene nevner at han/hun mener Kartverket aktivt går inn for at de ansatte ikke skal vite for mye om endringer som skjer.

”Jeg kan ikke si jeg har merket så voldsom stor forandring. Det har vært plakater, men sånn for hele Kartverket så er det lite informasjon om hva som skjer i de andre divisjonene, men e-tinglysing er jo, e-tinglysing er godt representert. Men jeg kan ikke si noe om hva som skjer i de andre divisjonene.”

Informant 1

”Jeg er ikke helt sikker på at Kartverket har forberedt meg på ”Det nye landskapet”, da den informasjonen vi har fått om det synes jeg er veldig vagt. Så her føler jeg at jeg ikke vet hvilken retning på en måte dette går. Det føler jeg ikke at jeg har nok informasjon om, men jeg føler at det ligger i kortene at vi ikke skal vite om for mye om det og, så nei der føler jeg at jeg ikke vet nok.”

Informant 5

Når vi spør informantene ved Sjødivisjonen om de er kjent med ”Det nye landskapet” bekrefter samtlige informanter at de kjenner konseptet, men bare en gir uttrykk for å ha god kjennskap til begrepet og hva det står for.

”Har vel aldri følt at jeg har fått definert hva ”Det nye landskapet” vil si. Føler ikke at jeg veit hva det uttrykket innebærer.”

Informant 13

Når vi spurte Geodesi- og Landdivisjonen om ”Det nye landskapet” er samtlige av informantene i tvil om hva konseptet egentlig går ut på. Den ene informanten mener han/hun ikke har fått informasjon om hva dette konseptet betyr for Kartverket, og har en negativ tone mot begrepet. To av informantene mener at det bare er et slagord som er funnet på, mens en informant mener at konseptet er en flopp.

”Og HVA er ”Det nye landskapet” for Kartverket? Vet du hva, Kartverkets strategi, fy flaten, hva er det som står der, ”de første spe’ skrittene inn i det nye landskapet”. Hvis man leser det Kartverket selv skriver så bidrar ikke det til noe entusiasme og motivasjon, for å si det sånn. Den strategiske handlingsplanen, den hadde et forord, som sier noe om at dette med handlingsplanen er de første skrittene inn i det nye landskapet, liksom, som vi tøffer etter, i stede for at vi skal ta vi skal ta føringen inn i det nye landskapet, og liksom pushe på, så skal vi bare ”dasse” etter, altså vi er jo liksom kartverk, tenker jeg, i den settingen der, fordi vi kartlegger jo bare det som er, vi tar ingen førende rolle eller noe ledende rolle for å ta Geo-Norge inn i det nye landskapet, vi bare dasser etter, også kartlegger vi det andre har gjort, litt sånn mener jeg kommunikasjonen er i forhold til det nye landskapet. Det har vært ”såre tomt”, hvor mye har kartverkssjefen sagt om dette. Fungerende kartverkssjef har kanskje sagt mer for han blogger om det hver måned, men jeg syns ikke de har sagt så mye om hva det betyr for Kartverket. Det var den derre greia hos Smithsvenner, også var det de bokstavene ute på siden av bygget her, men det er det, altså. Også har det kanskje blitt jobbet med på noen ledersamlinger, men det har jo ikke gått videre ned i organisasjonen. Det er litt sånn, hva ble det av den derre 2025-destinasjonen da, hører jeg sånn av og til, der har de jo strøket i kommunikasjon på det prosjektet der.”

Informant 2

”Jeg veit ikke helt hva det er jeg. Det virker som et litt tomt slagord... Det er jo at jeg har hørt sånne komme og gå i mange år, og noen av dem som har innhold, det bare kommer uten at vi helt skjønner det, og det som har store faner, flagg og hornmusikk og sånn. Det er bare faner, flagg og hornmusikk som for så vidt kan være morsomt for de som holder på med det, men jeg har ikke opplevd noe konkret rundt «Det nye landskapet»...”

Informant 6

”Nei, jeg føler ikke at Kartverket har forberedt meg, eller jo, jeg har blitt involvert i de prosessene og sånn. Men for å si det rett ut synes jeg det er en flopp.”

Informant 9

Når det gjelder informantene ved Fellestjenestene så svarte samtlige av informantene her at de er innforstått med begrepet, men at de utover å ha hørt snakk om det vet veldig lite av hva det innebærer for dem og i deres hverdag. To av informantene svarer at de ikke tror nær fremtid vil by på noen store endringer for dem, mens to av informantene igjen sier at de ser på endringer i Kartverket som noe naturlig, og at det hele tiden skjer endringer.

”Jeg veit hva det er, men jeg er vel ikke sånn spesielt forberedt på det. Jeg leser om det, og tar det til etterretning. Foreløpig har det vært veldig lite sånn håndgripelig. Det blir lissom litt mer sånn visjon.”

Informant 11

”En annen sak er at jeg ikke forstår meninga med «det nye landskapet da», altså det mottoet der sånn. Det er ikke så mange som forstår det som ligger i dette. Altså, jeg tror ikke de klarer å kommunisere det så godt ut. Det er hva som egentlig ligger i det. Men det høres jo flott ut da”

Informant 3

Samlet sett ser vi at kun er én informant som svarer at han/hun har innsikt i hva ”Det nye landskapet” innebærer for Kartverket, dog er samtlige informanter kjent med begrepet. Det kan således se ut til at Kartverket delvis har lykket med sin kommunikasjon. De ansatte har oppfattet visjonen, men har ikke opplevd innsikt i hva visjonen betyr for arbeidsplassen. Om dette skyldes mangel på kommunikasjon, feil kommunikasjonsstrategi eller mangel på interesse hos de ansatte er ikke undersøkt, men om Kartverket ønsker at de ansatte skal oppleve innsikten i visjonen er Kartverket nødt til å kommunisere ut dette, gjerne på en annen måte enn hva som er gjort tidligere.

4.4.2 Innsikt i endringsbehov

Når vi videre spør om informantene ved Eiendomsdivisjonen ser behovet Kartverket opplever for endring er svarene todelt. To av informantene svarer at de ikke har fått noe

innblikk i endringsbehovet. Her legger informantene selv til at de selv kan være en del i problemet, da de ikke aktivt har gått inn for å få vite noe om det heller, eller har tilegnet seg kunnskap om dette på egen hånd. Tre av informantene mener de forstår endringsbehovet som Kartverket har.

”Jeg har ikke fått noe innblikk i behovet Kartverket har for endring. Jeg ser ikke helt grunnlaget eller hvorfor, jeg skjønner at man ofte må omorganisere til å følge ditt og datt, men jeg klarer ikke å beskrive eller sette ord på det, for jeg har ikke så mye greie på akkurat det feltet der. Det er godt mulig det har vært snakk om noe på noen møter, men jeg har ikke fått med meg så grundig at jeg klarer å svare hva disse endringene vil gjøre med min hverdag, annet enn Elida og det nye fagsystemet. Om det er noe mer det vil si for meg, jeg tror vel at det heller har mer å si for tinglysingen som enhet, enn hver og en ansatt, for det tror jeg ikke har så veldig mye å si, og vi vet jo at vi ikke er ansatt på en gruppe, men på tinglysingen som divisjon, så vi kan jo bli kastet rundt, hvor det måtte være hen, så vi er jo aldri trygg på noe. Vi vet jo at vi kan bli brukt der de måtte trenge deg, det er litt sånn, ja, man må jo bare si ja.”

Informant 7

”Ja, det gjør jeg. Det blei vi informert om på allmøte. Og det syns jeg hørt helt relevant og rimelig ut.”

Informant 12

To av informantene ved Sjødivisjonen ser klart endringsbehovet Kartverket har, mens den ene informanten sliter med å se virkningen av «Det nye landskapet».

”Jeg veit for eksempel ikke helt hvordan tinglygingsdivisjonen arbeider da, men at de får elektronisk tinglysing, det ser jeg er en stor endring der, men konkret for vår del, vil det jo være å bli mer og mer synlig som en slags offentlig myndighet for sjømåling. Det er vel det som er mest fokus for vår del.”

Informant 13

Av informantene ved Geodesi- og Landdivisjonen sier fem av informantene at de ser behov for endring i Kartverket, mens to av informantene ikke opplever innsikt i behovet

for endring, den ene legger her til at han/hun allikevel har fått innblikk i dette behovet gjennom andre kanaler enn ”Det nye landskapet”. De som ser behov for endring, ser på endring som en naturlig del av samfunnet i dag, og som Kartverket må ta del i skal de holde tritt med samfunnsendringen, og ser således ikke endringen som en følge av «Det nye landskapet». En informant synes det er mye prat om endring, og at man skal være forberedt på endring, men at det ofte ikke blir så mye resultat av disse endringene.

”Behovet for endring fikk jeg ikke der, det visste jeg jo fra før, men det som jeg ikke har skjønt er hva den endringen skal bestå i, hva er det da Kartverket skal gjøre annerledes på grunn av det nye landskapet? (...) jeg klarer liksom ikke å se den visjonen i lederen her, kartverkets leder virker ikke mye visjonær, for Kartverkets områder.”

Informant 2

”Føler ikke jeg har noe innsikt i behovet for endring”

Informant 4

”(...) behovet for utvikling som man sier at vi har i Kartverket, det ser vi hele tiden, og det er veldig mye av det som blir fremstilt som om det er kartverksledelsen som drar oss fremover, det kommer egentlig nedenfra.”

Informant 18

Når vi spør om informantene ved Fellestjenestene opplever at de forstår Kartverkets behov for endring svarer to av informantene negativt på dette, uten å klare å utdype dette noe mer. En av informantene svarer imidlertid positivt på spørsmålet.

”Ja, det synes jeg. Det blir vel kanskje uttalt i forbindelse med mye arbeidet som gjøres at det er snakk om å få veien for Kartverket fra type fra papirkart til det digitale, altså det er mye snakk om innovasjon og hvordan møte brukerne der de er. Så det kan jeg se.”

Informant 10

Ut fra svarene informantene her gir tolker vi det til at samtlige informanter er innforstått med at endringer er og vil være en naturlig del av utviklingen innad i organisasjonen, vi

kan heller ikke se at noen av informantene motsetter seg denne utviklingen. Vi ser det således som at de ansatte er positive til endringer, og at Kartverket har et videre ansvar om å kommunisere ut hva endringer innebærer, gjerne på andre måter enn tidligere, da den tidligere informasjonen ikke er oppfattet hos de ansatte. Enkelte av informantene nevner at det har vært allmøter i forbindelse med ”Det nye landskapet”, og at det er satt opp diverse plakater og symboler som skal symbolisere visjonen, annet enn det, er det lite konkret informasjon om hva som praktisk skjer med innføring av denne visjonen.

4.4.3 Endring av jobbhverdag

Når vi til slutt spør om informantene ved Eiendomsdivisjonen tror ”Det nye landskapet” vil påvirke deres jobbhverdag svarer fire av fem informanter at de blir påvirket av overgangen til elektronisk tinglysning. Den siste informanten har ikke satt seg inn i dette da han/hun fortsatt er ny ved avdelingen han/hun jobber.

”Ja jeg har fått indikasjoner på hvordan endringen kommer til å påvirke jobbhverdagen min, sånn som e-tinglysning som går inn nå for fullt, og de endringene som medføres der, så får vi jo et innblikk i hvordan det kommer til å bli, men det er vel ingen som har helt oversikt over hvordan det blir etter hvert, og det vil jo være en endring konstant når det gjelder tinglysning.”

Informant 5

Ingen av informantene ved Sjødivisjonen mener å ha fått konkrete beskjeder om hvordan «Det nye landskapet» vil påvirke jobbhverdagen deres. Den ene informanten nevner særskilt at han/hun hadde håpet han/hun visst enda mer, mens en annen informant forteller at han/hun er klar over at det skjer endringer, men at de ikke har fått noen klare beskjeder eller noen indikasjoner på at det vil skje noen endringer hos dem.

”For min del har jeg bare hørt det uttrykket, det har aldri blitt noe særlig klart hva det for eksempel har å si for vår hverdag da.”

Informant 13

”Jeg har ikke fått noen indikasjoner, sånn, vil jeg si, men jeg håper, altså det at jeg har en ny jobb er jo kanskje et ledd i det. Men jeg skulle håpe jeg visste enda mer, da..”

Informant 15

På spørsmålet om informantene ved Geodesi- og Landdivisjonen har fått noen indikasjoner på om «Det nye landskapet» vil påvirke jobbhverdagen deres svarer to av informantene at de ikke har fått det. Tre av informantene svarer at jobbhverdagen endrer seg kontinuerlig, og at de ser på det som naturlige endringer, mens en informant er usikker på hva som har forårsaket endringer som har foregått, men at det ikke bekymrer han/henne. En informant trekker videre frem andre omorganiseringsprosesser og bruker det som et eksempel på hvordan Kartverket burde gitt mer informasjon. En av informantene svarer at han/hun tror endringseffekt på hans/hennes jobbhverdag vil være positive ved at endringen kan føre til at det blir lettere å drive gjennom nye ideer.

”Den endringen for meg, betyr jo at hvis vi har noen bra ideer så har vi lettere for å drive dem igjennom, og få finansiering for dem, det merker jeg.”

Informant 2

”Overhodet ikke.”

Informant 6

”(...) det har jo vært noen omorganiseringsprosesser som, blant annet i Stavanger, som det med hell kunne vært gitt litt mer informasjon, som jeg tenker at ledelsen kunne gått litt sterkere inn i, eller ikke bare forventet at de ansatte skal tilpasse seg.”

Informant 16

Av våre informanter ved Fellestjenestene svarer to av informantene at de ikke kan se for seg at ”Det nye landskapet” vil føre til noen endringer for deres jobbhverdag. Her nevner den ene informant at han/hun føler at det som ligger i ”Det nye landskapet” er en del av den naturlige teknologiske utviklingen, og at man ikke trenger noe nytt slagord for å holde tritt med denne. Den siste informant tror ”Det nye landskapet” vil føre med seg endringer, men kan ikke se at ”Det nye landskapet” er den prosessen som vil påvirke hans/hennes jobbhverdag i størst grad.

”Jeg tror ikke den vil endres, jeg føler at det som ligger i dette såkalte nye landskapet er en helt naturlig teknologisk utvikling, så jeg, men, det er også det som skjer rundt,

med dette google, facebook og alt dette andre som påvirker oss, ikke sant? Innenfor, vårt fagfelt så har det vært en sånn teknologisk utvikling som skjer, så den er det bare å være oppmerksom på, så jeg hadde ikke trengt et sånt nytt slagord for min del altså. Men det er veldig mye interessant som skjer rundt omkring. Og det er greit.”

Informant 3

Oppsummert sett ser vi at det kun er informantene ved eiendomsdivisjonen som kan se for seg spesifikke endringer i sin jobbhverdag, ved at det skjer en overgang til elektronisk tinglysing og nytt fagsystem. De ansatte ved de andre divisjonene ser på endringene som skjer i Kartverket som en del av den naturlige utviklingen som skjer i samfunnet, og relaterer ikke disse direkte til innføring av ”Det nye landskapet”.

4.5 Drøfting

I dette delkapittelet til vi drøfte funnene vi har gjort ved datainnsamlingen vår. Vi følger samme oppstilling som ved presentasjon av funn og analyse, og deler drøftingen inn i de sentrale begrepene vi har benyttet oss av gjennom oppgaven.

4.5.1 Motivasjon

Vi har sett på motivasjon i hver enkelt divisjon i Kartverket. En vanlig definisjon av motivasjon er ifølge Brochs-Haukedal (2010), psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder adferd. Ryan og Deci (2000) sier at en person som ikke føler noe drivkraft eller har inspirasjon til å foreta en handling er beskrevet som umotivert, mens en person som har energi eller er aktivisert helt til slutten beskrives som motivert.

Eiendomsdivisjonen ser på motivasjon som noe de assosierer med positive ord, for eksempel glede og trivsel. Fire av fem informanter sier at de er motiverte, og de henter motivasjon fra inntekt, gode kollegaer, godt sosialt miljø, godt arbeidsmiljø og spennende arbeidsoppgaver. Sjødivisjonen ser på motivasjon som lysten til å gjøre noe utover den plikten man har, og i sammenheng med at livet ellers må fungere bra.

Informantene sier alle tre at de er motiverte, og at de henter motivasjon fra morsomme arbeidsoppgaver, gode kollegaer, når de får lov til å være med på nyutvikling, når de blir vist tillit og får mulighet til å tilegne seg ny kompetanse. Geodesi- og Landdivisjonen bruker disse ordene om begrepet motivasjon; noe man har glede av å gjøre, det som driver deg fremover, at det er lystbetont, meningsfylt, interessant, viktig,

at man har en målsetting og at man ønsker å bidra. Informantene fra denne divisjonen svarer ganske forskjellig på spørsmålet om de har motivasjon på jobben, men alle informantene oppgir motivasjonskilder og finner på en eller annen måte nok motivasjon til å være i jobben sin på Kartverket. De finner motivasjon i resultatene, når de har mestringfølelse, når de får tilbakemeldinger, når de får tillitt, når de får nok handlingsrom til å utføre arbeidet og nok ressurser. Fellestjenestene ser på motivasjon som det du driver med og det som driver deg til å holde på med det du gjør. Alle informantene fra denne divisjonen svarer at de er motiverte, og de finner motivasjon i å hjelpe andre, spennende arbeidsoppgaver, møte nye mennesker og få tilbakemeldinger.

Vi ser at informantene fra samtlige divisjonene stort sett oppfatter motivasjonsbegrepet i samsvar med teorien, altså at man ser en hensikt med det man gjør, finner seg motivasjonskilder og klarer å gjennomføre jobben sin på en positiv måte. Det vektlegges i stor grad positive assosiasjoner rundt begrepet. Gilley, Gilley og McMillan (2009) sier at lederne må legge til rette for at de ansatte skal ha motivasjon på arbeidsplassen for at en endringsprosess skal være vellykket.

I Kotters (1995:1996) 8 trinn for en vellykket endringsprosess, trinn 1 *Etablere forståelse av nødvendighet* blir det nevnt at et individ ikke naturlig er motivert for forandringer, og at det er organisasjonen som har ansvar for at de ansatte opplever behov for forståelse for endring, og dermed sørge for at motivasjon er tilstede hos de ansatte. I trinn 3 *Utform en tydelig visjon for endring*, nevner Kotter at organisasjonen må skape en forståelse for hva endringen innebærer for at de ansatte skal være motiverte mot en endring. De fleste informantene vi har snakket med svarer at de er motiverte på jobb, allikevel er det noen som svarer at de ikke er det. Det er i Geodesi- og Landdivisjonen vi finner flest informanter som ikke er helt motivert, og det er også her det er flest informanter slik at vi får flest svar. I Kotters trinn 5, *Motivere ansatte til å handle i tråd med visjonen*, vektlegges det at jo flere som er involvert og motivert for en endring, jo større er muligheten for en vellykket endring. I det sjette trinnet, *Planlegge for å skape hurtige og synlige resultater*, sier Kotter at det er viktig å synliggjøre resultater og suksess på et tidlig stadium for at de ansatte skal se nytteverdien av endringen, og dermed opprettholde motivasjonen til de ansatte. Deci og Ryan (1985) vektlegger at indre motivasjon er bedre enn ytre motivasjon. Indre motivasjon er når aktiviteten i seg selv føles og oppleves som belønning, mens ytre motivasjon er når

belønningen er noe som oppstår som følge av aktiviteten. Selv om Eiendomsdivisjonen svarer at de er motiverte, ser vi at Eiendomsdivisjonen nevner flere ytre motivasjonsfaktorer, for eksempel lønn og inntekt, noe Eiendomsdivisjonen skiller seg ut på kontra de andre divisjonene. De nevnte også flere andre ytre motivasjonsfaktorer som gode kollegaer og godt sosialt miljø. Dette tyder på at Eiendomsdivisjonen har en kultur rettet mot å hente motivasjon fra ytre faktorer, sammenlignet med de andre divisjonene. Informantene fra Sjødivisjonen virker mer indre motiverte fordi de finner motivasjon i faktorer som spennende oppgaver, muligheter til å lære nye ting, få mer kompetanse og lignende. Informantene fra Geodesi- og Landdivisjonen, er veldig opptatte av resultater, at de skal oppleve mestringsfølelse, få nok handlingsrom og ressurser til å utføre jobben på en tilfredsstillende måte. Dette tyder på at de er stolte av arbeidet sitt, eller ønsker å være det, noe som heller mot en mer indre motivasjon. Vi ser at informantene i Fellestjenestene alle svarer at de er motiverte, og at de nevner kilder til motivasjon som å hjelpe andre, spennende arbeidsoppgaver og møte nye mennesker. Dette heller helt klart mot en mer indre motivasjon.

4.5.2 Jobbtilfredshet

I teorikapittelet ser vi på jobbtilfredshet som en holdning som måles på en skala fra negativ til positiv. Locke (1976) definerer jobbtilfredshet som en positiv eller hyggelig emosjonell tilstand som et resultat fra en persons verdsettelse av hans eller hennes egen jobberfaring. Leap og Crino (1993) ser på jobbtilfredshet som den holdningen arbeiderne har til jobben sin, belønningene de får, og de sosiale, organisatoriske og fysiske kjennetegn i miljøet der de utfører arbeidet. Robbins og Judge (2007) ser på jobbtilfredshet som den generelle holdningen et individ har til sin jobb. Vi har ikke spurt hver enkelt informant hva de legger i begrepet jobbtilfredshet, da vi mener at begrepet er selvforklarende, og symboliserer den ansattes tilfredshet på jobben.

Eiendomsdivisjonen opplever det som trygt og godt å være ansatt i Statens Kartverk, men nevner allikevel at man kan føle seg liten i forhold til helheten, og at man ikke alltid føler seg «sett». Eiendomsdivisjonen nevner flere positive aspekter ved å jobbe ved Kartverket, blant annet godt arbeidsmiljø, fleksitid, forutsigbarhet, stabilitet, gode kollegaer, muligheter for utvikling og det å kunne jobbe med spennende oppgaver. Eiendomsdivisjonen trives godt på jobb, de ansatte har gode kollegaer og de føler seg respektert. Det blir imidlertid uttrykt problemer mot leder/ledelse i denne divisjonen.

Sjødivisjonen trives på jobb, det er gode tillitsforhold og de blir behandlet bra av kollegaer og nærmeste leder. De nevner at fagmiljøet og det sosiale miljøet bidrar positivt på jobbtilfredsheten. Momenter som egenutvikling, kreativitet og det å lære nye ting blir nevnt som positivt for jobbtilfredsheten. Det nevnes problemer med å bli hørt av leder hver gang, og at det er vanskelig å ha kontakt med lederen over nærmeste leder og at ledelsen har en uklar visjon som negativt for jobbtilfredsheten. Dårlig inneklima påvirker også jobbhverdagen negativt, samt kunne seniorpolitikken vært bedre.

I Geodesi- og Landdivisjonen nevnes det at jobbtilfredsheten er noe variert. Noen trives godt, mens for andre er det flere faktorer som bidrar til lavere jobbtilfredshet.

Informantene fra denne divisjonen oppgir det som positivt for jobbtilfredsheten at Kartverket er en inkluderende bedrift, at de ansatte hilser, at det er gode relasjoner på tvers av divisjonene, at det er frihet, varierte arbeidsoppgaver, fine lokaler, gode kollegaer, at det er et stort miljø og at man har ryggdekning hvis noe skulle oppstå. Faktorer som bidrar til lavere, eller mer negativ jobbtilfredshet er at det ikke er mulig for hjemmekontor, at Kartverket har blitt så stort, slik at man ikke helt klarer å følge med på helheten i organisasjonen, og at man er avhengig av at andre gjør jobben sin før det er mulig å gjennomføre sin egen jobb. Det blir også nevnt at lønnen er dårligere i Kartverket enn det den er andre steder, og at dette påvirker jobbtilfredsheten negativt. I tillegg syns en informant at det er negativt at Kartverket ikke er åpen ovenfor de ansatte når det kommer til dårlige tilbakemeldinger eller problemer som Kartverket får eller har. Det blir også sagt at Kartverksledelsen ikke helt forholder seg til de samme reglene eller normene som de ansatte må gjøre, og at det på den måten blir et tydelig skille mellom ansatte og ledelsen, i negativ forstand. Informantene fra Geodesi- og Landdivisjonen sier allikevel at arbeidsplassen har blitt et sted der man har venner, og ikke bare kollegaer. De fleste sier at de blir behandlet bra av både leder og kollegaer, men det er spesielt en informant som gir uttrykk for at forholdet til leder er dårlig, og at dette påvirker jobbtilfredsheten negativt. En informant har opplevd sjalusi, og totalt er det tre av informantene som sier at de ikke alltid føler seg like respektert og hørt.

De ansatte ved Fellestjenestene trives på jobb. Ord som gøy, spennende og interessant blir brukt om å jobbe i organisasjonen, og de dyktige ansatte på tvers av divisjonene blir verdsatt. Alle informantene fra Fellestjenestene sier at de blir behandlet bra av både

leder og kollegaer, og at det er takhøyde for å komme med subjektive meninger.

Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at jobbtilfredshet er en individuell opplevelse for hver enkelt medarbeider. Yousef (Yousef, 2017) viste i sin forskning at jobbtilfredshet påvirker forskjellige holdninger til endring, og at høy grad av jobbtilfredshet er positivt for endringer innad i organisasjoner. Vi ser at de fleste av informantene trives godt i jobben sin i Kartverket, mens noen av informantene ikke gjør det. Vi ser ikke at det er noen av divisjonene som spesielt skiller seg fra hverandre med tanke på jobbtilfredshet, da vi opplevde det som at hver enkelt av informantene har en egen opplevelse av hvordan de trives på jobb, og at dette mer henger sammen med selvopplevde hendelser eller oppfatninger, og ikke rettet mot divisjonen de er ansatt i. I Kotters (1995:1996) 8 trinn for en vellykket endringsprosess ser vi i trinn 1, *Etablere forståelse av nødvendighet*, at det er vanskelig for en person å se nødvendigheten av en endring hvis man er tilfreds med situasjonen slik den er. Organisasjonen må dermed gi de ansatte overbevisende argumenter for at endring er nødvendig for å imøtekomme fremtiden, og ivareta de ansattes tilfredshet på jobben. I trinn 6, *Planlegge for å skape hurtige og synlige resultater*, sier Kotter at det er viktig å belønne de ansatte som bidrar til å gjennomføre endringen på en tilfredsstillende måte, for at de ansatte skal se verdien av endringen og opprettholde tilfredshet på jobben. Vi ser en tendens til at flere av informantene nevner at forholdet til leder og ledelsen påvirker jobbtilfredsheten. Det er derfor svært sentralt at ledelsen tilrettelegger for at de ansatte skal føle seg ivaretatt, opplyst og inkludert, noe som stemmer overens med Kotters (1995:1996) 8 steg mot en vellykket endringsprosess. Vi kan ikke se at det skiller seg ut noen kulturer i de respektive divisjonene når det kommer til jobbtilfredshet blant de ansatte, men at det er kultur i Kartverket for at det er et godt arbeidsmiljø og godt samhold mellom kollegaer i Kartverket, men at jobbtilfredsheten blir påvirket negativt av dårlig forhold til leder/ledelse. Det er også en kultur (tendens) for at dårlig forhold til leder påvirker jobbtilfredsheten negativt. Dette gjelder sådan på personlig nivå, og kan oppstå på tvers av divisjonene innad i Kartverket.

4.5.3 Kommunikasjon

Jick (1993) ser på kommunikasjon som et virkemiddel til å annonsere og forklare endringer i en bedrift, og for å forberede de ansatte på positive og negative konsekvenser av en endring. Beckhard og Pritchard (1992) hevder at kommunikasjon

øker forståelsen for en endring. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, p. 280) er Sutton og Porter sin definisjon av kommunikasjon ”*kommunikasjon ikke bare er overføring av informasjon, men også overføringer av idéer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen*» en treffende og god definisjon av begrepet.

Eiendomsdivisjonen ser på kommunikasjonsbegrepet som «takhøyden» for å ytre sine meninger i organisasjonen, at de må kunne si hva de mener og at det skal bli lyttet til. Fire av fem informanter fra Eiendomsdivisjonen opplever kommunikasjonen innad i Kartverket som bra, mens den siste ikke synes kommunikasjonen er helt optimal. Informantene mottar og finner informasjon på mail, møter, intranett og generell databruk og gjennom andre kollegaer. Fire av informantene oppgir at de bidrar til informasjonsflyt. Det blir nevnt at Samhandlingsportalen byr på problemer i forhold til å finne frem til informasjon. Det blir også nevnt at hvis man ikke har det sosiale «på plass», kan informasjon gå tapt, fordi mye av informasjonen kun finnes hos ansatte og gis muntlig, slik at man må ha relasjoner til de ”rette” menneskene for å få mottatt informasjon. Eiendomsdivisjonen føler at deres behov for informasjon blir imøtekommet, men det er to informanter som sier at de har vært i situasjoner der de skulle ønske de hadde mottatt mer informasjon på forhånd. Flere av informantene ønsker heller å få «for mye» informasjon enn for lite, og at de heller selv kan sile ut hva som er nyttig eller unyttig informasjon for dem. Fire av informantene fra Eiendomsdivisjonen har opplevd konflikter eller misforståelser i forbindelse med kommunikasjon og informasjon, men legger til at det ofte blir tatt tak i og ryddet opp i snarlig. Alle informantene fra Eiendomsdivisjonen oppgir at forholdet til nærmeste leder er bra og at kommunikasjonen fungerer. Kommunikasjon til leder over nærmeste leder kan være anstrengt.

Sjødivisjonen ser på kommunikasjonsbegrepet i en organisasjon som å kunne uttrykke sine meninger, at organisasjonen skal ha tydelig rolleavklaring, ansvarsområder og målsettinger, samt at det skal være forståelse og aksept for dette i organisasjonen. Informantene opplever at kommunikasjonen i Kartverket fungerer for deres egen del, men her vektlegger samtlige av informantene at de kun snakker for sin egen del og at de er usikre på hvordan det oppleves av samtlige ansatte i Kartverket. Informantene fra Sjødivisjonen mottar og finner informasjon fra Kartverket i møtereferater, infomøter, fagforeningsarbeid, intranett, samt snakk på huset og rundt lunsjbordet. Alle informantene føler at Kartverket imøteser deres behov for informasjon, dog føler de at

de ofte må finne frem til den informasjonen de ønsker å vite selv. To av informantene har opplevd situasjoner der de skulle ønske de hadde mottatt mer informasjon på forhånd, mens en informant synes det er vanskelig å vite «hva man burde visst». Alle informantene sier at det kan oppstå konflikter eller misforståelser. Samtlige av informantene synes de kommuniserer bra med leder og kollegaer.

Geodesi- og Landdivisjonen ser på kommunikasjonsbegrepet som at man kan si hva man mener og at det skal bli akseptert av organisasjonen, det ble også sagt at kommunikasjon handler om informasjon og åpenhet. På hver sin måte opplever informantene at kommunikasjonen i Kartverket ikke fungerer optimalt, og det blir nevnt at informasjonen ikke flyter som den skal og at ikke alle får den informasjonen som blir gitt. Informantene fra Geodesi- og Landdivisjonen mottar og finner informasjon gjennom intranett, innsida, gangsnakk, allmøter, ledermøter, e-post, nyhetsbrev, nettsiden til Kartverket, kontormøter, lync-møter, internett, skype og samlinger. Informantene spør og snakker med noen andre hvis det er noe de trenger mer informasjon om. De fleste av informantene sier at de bidrar til informasjonsflyt i Kartverket. Informantene sier at Kartverket imøteser det informasjonsbehovet de ansatte har for å gjennomføre jobben sin på en tilfredsstillende måte, men at de mangler informasjon om hva som foregår ellers i Kartverket. Seks av sju informanter har opplevd en situasjon der de skulle ønske at de hadde mottatt mer eller bedre informasjon på forhånd. Flere av informantene har opplevd at Kartverket har overkommunisert, men at dette ikke trenger å være noe negativt, snarere tvert om. Alle informantene ved denne divisjonen oppgir at de opplever misforståelser eller konflikter i forbindelse med kommunikasjon og informasjon, men at dette ikke er et stort problem. Det er derimot en informant som opplyser om at det kan virke som at Kartverket «pålegger» de ansatte et ansvar om å holde seg informert og oppdatert, noe som kan føre til dårlig stemning blant de ansatte. Informantene føler at de får tak i den informasjonen de trenger, men at tid er en viktig faktor og at vanskelighetsgraden for å få tak i informasjonen er varierende. Som oftest er kommunikasjonen med de andre kollegaene bra, men kommunikasjonen med lederen er variert, og en informant nevner at han/hun er klar over at det er kommunikasjonsproblemer i vedkommende sin enhet. Fellestjenestene ser på kommunikasjonsbegrepet i en organisasjon som at kommunikasjonen går begge veier, der det er åpenhet og takhøyde for å ytre egne meninger. I Fellestjenestene er det to av informantene som sier at de har et inntrykk av

at kommunikasjonen innad i organisasjonen ikke er helt optimal. Informantene mottar og finner primært informasjon på intranett og innsida, men møter og kommunikasjon med leder og andre kollegaer blir også nevnt som kilder. Samtlige av informantene sier at de er med på informasjonsflyten, og deler og gir den informasjonen de besitter. Alle informantene i Fellestjenestene oppgir at de har et eget ansvar for å innhente informasjon, men at de samtidig føler at Kartverket bidrar med sin del av ansvaret. To av informantene har opplevd situasjoner der de skulle ønske de hadde mottatt mer informasjon på forhånd, men at dette ikke er et stort problem. Ingen av informantene satt med en følelse av at Kartverket kommer med overflødig informasjon. To av informantene har opplevd at det har oppstått konflikter eller misforståelser på grunn av at informasjon har blitt gitt eller oppfattet feilaktig. Informantene opplever at den informasjonen som spesifikk angår dem er enkel å finne frem til, men det blir igjen nevnt at Samhandlingsportalen ikke fungerer optimalt. Alle informantene synes at kommunikasjonen til leder og andre kollegaer fungerer bra.

Vi ser at alle divisjonene ser på begrepet kommunikasjon likt på tvers av divisjonene. De ser kommunikasjon i en organisasjon som takhøyde for å uttrykke individuelle meninger, og at det skal være aksept for det. Vi ser at dette stemmer mye overens med definisjonen til Sutton og Porter (Jacobsen & Thorsvik, 2013) og at denne definisjonen stort sett dekker oppfatningen til informantene om at kommunikasjon handler om åpenhet og muligheter til å snakke fritt og at det er aksept i organisasjonen for dette. En informant fra Sjødivisjonen vektlegger tydelig rolleavklaring, ansvarsområder og målsettinger. Dette kjenner vi igjen fra Kotters (1995:1996) 8 trinn for en vellykket endringsprosess, trinn 2 *Etablere en sterk endringskoalisjon*, som går ut på å finne effektive og dyktige formidlere fra ulike nivåer og avdelinger for å kommunisere ut til organisasjonen at endringer er nødvendig. Vi ser at informantene i Eiendomsdivisjonen, Sjødivisjonen og Fellestjenestene opplever at kommunikasjonen i Kartverket er generelt bra. Geodesi- og Landdivisjonen skiller seg her ut fra de andre divisjonene, og oppgir at kommunikasjonen i Kartverket ikke er helt optimal. De fleste av informantene i alle divisjonene opplever at Kartverket imøtekommer deres behov for kommunikasjon, men flere av informantene i Geodesi- og Landdivisjonen opplever at Kartverket imøtekommer deres behov for informasjon for å utføre jobben deres, men ikke om hva som foregår i Kartverket ellers. Informantene i Sjødivisjonen opplever å måtte få tak i en del informasjon på egenhånd. Det blir nevnt i alle divisjonene at flere av

informantene har opplevd situasjoner der de skulle ønske de hadde mottatt mer informasjon på forhånd, og noen av informantene i Geodesi- og Landdivisjonen har opplevd å motta for mye informasjon.

Det ser ut til at informantene totalt sett heller ønsker å motta for mye informasjon enn for lite. Nesten alle informantene har opplevd konflikter eller misforståelser som følge av for dårlig kommunikasjon eller informasjon. Vi ser i Kotters (1995:1996) trinn 4, *Kommuniser visjonen*, at det er viktig at visjonen til organisasjonen blir tydelig kommunisert, slik at alle som er involvert er innforstått med endringen og forstår hva den går ut på. I trinn 7, *Ikke ta seieren på forskudd – ta vare på gevinstene, men fokuser på det som gjenstår*, blir det vektlagt at organisasjonen ikke må ta seieren på forskudd, men formidle at endringen ikke er over. De fleste informantene fra Eiendomsdivisjonen, Sjødivisjonen og Fellestjenestene opplever at kommunikasjon med leder og andre kollegaer fungerer bra, mens informantene fra Geodesi- og Landdivisjonen gir uttrykk for at kommunikasjonen med andre kollegaer fungerer bra, mens kommunikasjon med leder er variert, og for noen av informantene dårlig.

Vi ser at svarene fra informantene fra Geodesi- og Landdivisjonen skiller seg ut fra svarene til de andre divisjonene når det gjelder om kommunikasjonen fungerer i Kartverket. Geodesi- og Landdivisjonen den divisjonen som oppgir at de benytter seg av flest kommunikasjonsskilder, samtidig føler informantene her at de mangler informasjon. Denne divisjonen skiller seg også ut fra de andre divisjonene når det kommer til forhold og kommunikasjon med leder, og at det er varierende hvor godt dette fungerer. Vi ser dermed at det er en kultur i Geodesi- og Landdivisjonen ved at denne divisjonen har et større behov for informasjon sammenlignet med de andre divisjonene i Kartverket, selv om det også i de andre divisjonene oppleves at kommunikasjonen i Kartverket ikke fungerer optimalt.

4.5.4 Det nye landskapet

Vi ser i teorikapitlet at Kotter (1996) definerer begrepet kommunikasjon med spesiell tilpasning til endring: «Kommunikasjon i en endringsammenheng kan defineres som en prosess der endringens ledende koalisjon formidler, forklarer og viser visjonen som ligger bak endringen for andre interessenter».

Når vi spurte de ansatte hva «Det nye landskapet» er og hva de legger i dette uttrykket svarer samtlige informantene at de hadde hørt visjonen, og var kjent med uttrykket, mens 17 av 18 informanter var usikre på hva uttrykket betyr i praksis, og hvilken betydning denne visjonen har for Kartverket. Noen av informantene nevnte at de var klare over at uttrykket representerte endringer i Kartverket, men at de så denne endringen som en naturlig utvikling av samfunnet, og ikke i en direkte relasjon med visjonen.

I henhold til Kotters (1995:1996) trinn 3, *Utform en tydelig visjon for endring* kan en klar visjon hjelpe de ansatte å forstå hvorfor organisasjonen må gjennomgå endringer, samt hvorfor de blir pålagt å tenke nytt og gjøre ting annerledes. Videre i Kotters trinn 4, *kommuniser visjonen* vises det til en praksis hvor organisasjonen skal kommunisere og praktisere visjonen, samt være en rollemodell for endring, for at visjonen skal kunne bli en del av organisasjonskulturen og vise til ønsket adferd og holdninger.

Vi ser at Kartverket bare delvis har lykket med denne delen i endringsprosessen. De ansatte er klar over at det finnes en visjon, men de vedkjenner seg ikke å kjenne til endringer, betydninger og konsekvenser av denne visjonen.

Når vi videre undersøkte om informantene opplever innsikt i Kartverkets endringsbehov ser vi at de ansatte bekrefter at de opplever behovet for endring, men at denne innsikten ikke nødvendigvis er et resultat av "Det nye landskapet". Samtlige informanter virker imidlertid positivt innstilt til å bidra i endringer, og at således Kartverket må ta en tydeligere rolle i kommunikasjon av forskjellige endringer som innføres. Om vi går tilbake til de to trinnene til Kotter som ble nevnt over kan vi sådan si at Kartverket at lykket med trinn 3, mens det foreligger mangler med gjennomføring av trinn 4.

Til slutt spurte vi våre informanter om de kunne se noen tydelige endringer av sin jobbhverdag som følge av innføringen av "Det nye landskapet". Ser vi at Eiendomsdivisjonen klart skiller seg ut ved at de her har en tydelig endring å forholde seg til, overgangen til elektronisk tinglysning og nytt fagsystem. Informantene ved de andre divisjonen ser ikke for seg noen nevneverdig store endringer, annet enn den naturlige endringsprosessen som følger samfunnet. Dette styrker igjen vår påstand om at

visjonen ”Det nye landskapet” ikke er tilstrekkelig kommunisert ut til de ansatte ved Kartverket.

5 Konklusjon

Formålet for denne oppgaven har vært å forsøke og bidra med økt kunnskap om hva som må ligge til grunn for at endringsprosesser skal være vellykkede. Det ble antatt at motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon er sider ved kulturen innad i en organisasjon, og at disse faktorene bør foreligge i positiv grad for at de ansatte skal inneha endringsvilje. Det ble også antatt at kulturen ville variere innad i de forskjellige divisjonene i organisasjonen, og at vi skulle se tendenser til ulike subkulturer. Det ble gjennomført en spørreundersøkelse i forbindelse med studien, en såkalt tverrsnittundersøkelse, der vi gikk inn på et gitt tidspunkt for å undersøkte de ansattes meninger om deres egen motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon. Totalt ble det samlet inn data fra 18 informanter fordelt på de fem divisjonene i vårt case, Kartverket.

Tidligere forskning og teorien vi baserte vår undersøkelse på viser at motivasjon, kommunikasjon (Gilley, et al., 2009) og jobbtilfredshet (Yousef, 2017) kan bidra til en vellykket endringsprosess. I Lewins (1951)³ endringsfaser og Kotters (1995:1996) 8 trinn for en vellykket endringsprosess finner vi dekning for at disse begrepene er sentrale for en vellykket endringsprosess. Funnene fra undersøkelsen gjorde oss i stand til å besvare våre forskningsspørsmål, videre følger svar på disse.

5.1 Bidrar de ansattes motivasjon og jobbtilfredshet til styrket endringsvilje?

Vi mente det ville være relevant i forhold til forskningsspørsmålene å finne ut hva informantene la i ordet motivasjon. Dette fordi vi ønsker å kontrollere at informantene la samme forutsetninger til grunn for motivasjonsbegrepet som vi legger til grunn for våre spørsmål. Informantene oppfatter motivasjonsbegrepet som hensikt med det man gjør, og at dette bidrar til at man klarer å gjennomføre jobben sin på en tilfredsstillende måte. Dette kjenner vi igjen fra teorien, der Ryan og Deci (2000) sier at en person må føle drivkraft og ha inspirasjon til å foreta en handling, og Brochs-Haukedal (Brochs-Haukedal, 2010) sier at motivasjon handler om hva som setter fart på et menneske i en viss retning. Vi ser at divisjonene skiller seg noe fra hverandre når vi stiller spørsmål vedrørende ytre og indre motivasjon. Vi ser klare tendenser til at Eiendomsdivisjonen i

større grad blir styrt av ytre motivasjonsfaktorer, som for eksempel lønn, enn de andre divisjonene.

Når det gjelder jobbtilfredshet bygger vår oppgave på en oppfattelse av at jobbtilfredshet er en holdning som måles på en skala fra negativ til positiv (Kaufmann & Kaufmann, 2009), og at jobbtilfredshet defineres som en positiv eller hyggelig emosjonell tilstand som et resultat fra en persons verdsettelse av hans/hennes egen jobberfaring (Locke, 1976), som holdningen de ansatte har til jobben sin, belønningen de får, og de sosiale, organisatoriske og fysiske kjennetegnene i miljøet der de utfører arbeidet (Leap & Crino, 1993) eller som den generelle holdningen et individ har til jobben sin (Robbins & Judge, 2007). Kaufmann og Kaufmann (2009) uttrykker at jobbtilfredshet er en individuell opplevelse for hver enkelt medarbeider. Dette kjenner vi igjen i våre funn. Opplevelsen av jobbtilfredsheten til de ansatte er personlig og individuell, og vi finner ingen sammenhenger mellom svarene informantene gir og hvor i organisasjonen de jobber. Nesten samtlige informanter svarer at de har eller vil komme til å få personlig tilfredsstillende grad av jobbtilfredshet. Vi ser i svarene til informantene at det nevnes forskjellige faktorer som påvirker jobbtilfredsheten til informantene i positiv eller negativ grad, men at dette henger sammen med den individuelle opplevelsen av arbeidshverdagen, og knytter seg ikke til overordnede forskjeller mellom divisjonene.

På bakgrunn av svarene fra informantene vi intervjuet sett opp imot teorien i teorikapittelet konkluderer vi med at sett under ett har de ansatte ved Kartverket nok motivasjon og jobbtilfredshet for at de skal ha mulighet til å støtte arbeidsplassen sin, og dermed inneha endringsvilje i en endringsprosess. Dette til tross for at Eiendomsdivisjonen uttrykker negative meninger angående motivasjonen. Vi ser allikevel at Kartverket har forbedringspotensialet, og at det må ta en avveining på hvor omfattende en eventuelt endringsprosess er, før endringer iverksettes, da ulike endringer krever ulike grader av motivasjon og jobbtilfredshet.

5.2 Er kommunikasjonen på Kartverket mellom arbeidsgiver og de ansatte av en slik art, at det bygger opp under de ansattes endringsvilje?

Kommunikasjon er et viktig og mye brukt begrep innenfor organisatoriske endringer, og er gjennom tidligere forskning vist å være et nødvendig og sentralt virkemiddel for å lykkes med en endringsprosess. Kommunikasjon i endringssammenheng defineres som en prosess der endringens ledende koalisjon formidler, forklarer og viser visjonen som ligger bak endringen for andre interessenter (Kotter, 1996). Formålet med kommunikasjon som virkemiddel er å øke forståelsen for endringer (Beckhard & Pritchard, 1992) og forberede de ansatte på positive og negative effekter av endringene (Jick, 1993). Videre sier Sutton og Porter (Jacobsen & Thorsvik, 2013) at kommunikasjon ikke bare skal overføre informasjon, men også overføre idéer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen.

Igjen ser vi en klar sammenheng til teorien vi legger til grunn for studien. Informantene knytter kommunikasjonsbegrepet mot takhøyden for å kunne uttrykke egne meninger, og at det skal foreligge en aksept for dette i organisasjonen. Våre funn viser at Geodesi- og Landdivisjonen skiller seg ut fra de andre divisjonene på den måten at denne divisjonen ikke opplever at kommunikasjonen innad i organisasjonen fungerer optimalt. Informantene uttrykker at kommunikasjonen fungerer for deres personlige del, og for at de skal klare å utføre arbeidsoppgavene sine, men at kommunikasjonene generelt i organisasjonen ikke fungerer optimalt, ved at det er liten kommunikasjon om Kartverket som en helhet. Informantene uttrykker at de ofte sitter med følelsen at de ikke mottar den informasjonen de burde og det trekkes i tillegg frem at Kartverket i liten grad informerer om negative omstendigheter som skjer i organisasjonen. Ut i fra dette kan det se ut til at Geodesi- og Landdivisjonen har en kultur for større behov for informasjon sammenlignet med hva de andre divisjonene i Kartverket har.

Overordnet ser vi at informantene er tilfredse med kommunikasjonen og informasjonsflyten innad i Kartverket, og det er derfor belegg for å kunne si at det foreligger god nok kommunikasjon mellom Kartverket og de ansatte for at de ansatte skal inneha endringsvilje. Det legges allikevel til at det generelle synet på kommunikasjon er noe negativt, men informantene sier allikevel at for dem personlig, fungerer kommunikasjonen. Allikevel ser vi igjen at Kartverket har

forbedringspotensial, og at det må tas stilling til hvor omfattende endring som skal gjennomføres.

”Det nye landskapet” legger opp til at Kartverket er en organisasjon i endring, og skal bidra til at organisasjonen skal klare å tilpasse seg et samfunn i stadig utvikling. Visjonen er formidlet til de ansatte gjennom fellesmøter og referater. Samtlige av informantene våre bekrefter at de kjenner til visjonen, men kun én informant vedkjenner seg å ha innsikt i hva visjonen betyr for Kartverket. Når det gjelder endringene Kartverket gjennomgår ser de ansatte imidlertid disse endringene som et resultat av den naturlige utviklingen i samfunnet, og ikke som en del av gjennomføringen av visjonen. Dette kan igjen bidra til å underbygge vår påstand om at Kartverket har forbedringspotensial for og i større grad klare å nå ut til de ansatte.

5.3 Ligger forholdene til rette for at Kartverket skal kunne lykkes med en endringsprosess i organisasjonen?

Ut ifra de forholdene vi har sett på i denne oppgaven; motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon i Kartverket, mener vi overordnet sett at forholdene ligger til rette for en vellykket endringsprosess. Som vi har skrevet i besvarelsen av de to overstående forskningsspørsmålene må det allikevel tas hensyn til hvor omfattende endring Kartverket ønsker å gjennomføre, før endringer blir iverksatt (Brochs-Haukedal, 2010), før man kan lage forutsetninger for en vellykket gjennomføring av de eventuelle endringene. Jo mer omfattende endringen er, jo større grad av motivasjon og jobbtilfredshet kreves hos de ansatte, og jo bedre kommunikasjon kreves mellom de ansatte og organisasjonen for at endringsviljen skal være tilstede.

5.4 Skiller det seg ut noen organisasjonskulturer i de forskjellige divisjonene i Kartverket når vi undersøker motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon hos de ansatte?

Organisasjonskultur handler om normer og verdier i organisasjoner. Kulturen kommer frem i måten man omgås med hverandre, hvordan man samarbeider, og måten man

håndterer ulike situasjoner på. I vår studie ser vi på motivasjon, jobbtilfredshet og kommunikasjon som en del av hver divisjon sin kultur. Ved å se på disse begrepene som del av kulturen i hver divisjon i Kartverket totalt sett, skiller Eiendomsdivisjonen seg negativt ut når det gjelder motivasjon og jobbtilfredshet, mens Geodesi- og Landdivisjonen skiller seg negativt ut når det gjelder kommunikasjon.

Når det gjelder motivasjon, har vi presentert i vår teori at ansatte som drives av indre motivasjonsfaktorer har bedre forutsetninger for å klare å lykkes med en endring enn de ansatte som blir styrt av ytre motivasjonsfaktorer. Dette fordi indre motivasjon driver de ansatte på en annen måte enn ytre motivasjon, ved at de får en dypere tilknytning til arbeidsplassen sin og oppgavene sine (Ryan & Deci, 2000). Eiendomsdivisjonen viser å ha en kultur som gjør at de i større grad henter motivasjon fra ytre motivasjonskilder enn de andre divisjonene i Kartverket, noe som gjør dem mindre rustet mot en endringsprosess sammenlignet med de andre divisjonene. Oppsummert sett viser de andre divisjonene tendens til å ha større grad av indre motivasjonsfaktorer.

Når det gjelder jobbtilfredshet ser vi at Kartverket samler seg i en kultur når vi måler dette, ved at nyansene som skiller seg ut viser til forskjeller på individnivå og ikke divisjonsnivå. Det er således ingen divisjoner som skiller seg ut i svarene som blir gitt, men samtlige divisjoner viser de samme variasjonene i svarene fra de forskjellige informantene.

Når det gjelder kommunikasjon ser vi at det er en kultur i Geodesi- og Landdivisjonen at de ikke føler at kommunikasjonen i Kartverket er helt optimal. Dette skiller seg ut fra svarene i de andre divisjonene, som opplever kommunikasjonen i større grad som tilfredsstillende.

Når det gjelder ”Det nye landskapet” skiller igjen Eiendomsdivisjonen seg ut ved at informantene i større grad er klar over at arbeidshverdagen deres vil endres ved overgang til elektronisk tinglysing og nytt fagsystem, mens de andre divisjonene ikke har noen klare indikasjoner på hvordan endringer vil påvirke deres arbeidshverdag.

6 Tiltak og videre forskning

Gjennom studien har vi sett at det foreligger både samsvar og samvariasjoner mellom svarene informantene har avgitt i undersøkelsen og den teorien som ligger til grunn for vår forskning. Vi vil videre kort redegjøre for hva vi mener Kartverket kan foreta som tiltak basert på vår konklusjon, samt forslag til videre forskning.

6.1 Tiltak

I vår konklusjon ble det presentert en tendens til at informantene som representerte Eiendomsdivisjonen i større grad var avhengige av ytre motivasjonsfaktorer, som lønn, for motivasjon til å utføre sine arbeidsoppgaver. Vi ser at Ryan og Deci (2000) og Kuvaas (2008) vektlegger at indre motivasjonsfaktorer er bedre enn ytre motivasjonsfaktorer. Kartverket burde dermed legge til rette for å styrke den indre motivasjonsgraden hos de ansatte for å oppnå best tenkelige resultater (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Videre ser vi at det påpekes fra informantene, på tvers av divisjonene, at den generelle informasjonsflyten innad i organisasjonen ikke fungerer optimalt. Vi ser spesielt at Geodesi- og Landdivisjonen er de divisjonene som skiller seg ut som de divisjonene med størst informasjonsbehov. Når vi ser på "Det nye landskapet" ser vi at informantene her kjenner til visjonen, men det er ingen som i utgangspunktet vet hva denne visjonen betyr for Kartverket, eller i det hele tatt identifiserer denne som en visjon. Dette betyr at Kartverket delvis lykkes med informasjonen de gir, ved at de gir signaler om at "Det nye landskapet" finnes, men ikke oppnår noe forståelse utover dette hos de ansatte.

Som et samlet tiltak vil vi trekke inn igjen teorien som ligger til grunn for denne studien. Kommunikasjon bidrar til overordnet forståelse hos de ansatte og reduserer motstand. Det å klare å utvikle en kommunikasjonsflyt innad i organisasjonen som bidrar til at de ansatte blir tilfredse med informasjonen som blir gitt vil være et tiltak som både vil påvirke motivasjons- og tilfredshetsgraden positivt hos de ansatte, men som mest sannsynlig også vil gi positive ringeffekter på andre sider ved organisasjonskulturen (Kotter 1995:1996).

6.2 Videre forskning

Motivasjon og kommunikasjon er de to begrepene som gav oss flest funn i vår undersøkelse. Det kunne vært interessant å laget en undersøkelse hvor det ble lagt mer konkret vekt på motivasjon, herunder de indre og ytre motivasjonsfaktorene i de forskjellige divisjonene, og undersøkte hvorfor Eiendomsdivisjonen skiller seg ut som den divisjonen som i større grad er avhengig av ytre motivasjonsfaktorer. Vi ser for oss at å ha med lønn, utdanningsnivå og livssituasjon ellers som spennende momenter for en slik type undersøkelse.

Videre tenker vi at å se på den spesifikke endringer med gjennomføring av elektronisk tinglysing som en spennende undersøkelse. Spesielt Eiendomsdivisjonen trakk frem dette som en spesifikk endring i deres hverdag, det kan være spennende å se på hvordan de ansatte har opplevd denne endringen, samt sett denne endringen fra ledelsen sitt ståsted, og hvorvidt endringen har vært vellykket, hvordan selve overgangen har vært og hvilke erfaringer organisasjonen har gjort seg som følge av denne.

Til slutt ser vi for oss at en undersøkelse som omhandler kommunikasjon i Kartverket også ville vært en spennende og nødvendig undersøkelse, og her se på hva det er som gjør at Geodesi- og Landdivisjonen har et større behov for informasjon kontra de andre divisjonene.

Bibliografi

- Abrahamsson, B., 1975. *Organisationsteori. Om byråkrati, administration och självstyre.*. Stochholm: Awe/ Gebers.
- Andersen, J. A., 2009. *Organisasjonsteori - fra argument til motargument til kunnskap.* 1 red. Oslo: Univeristetsforlaget.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T., 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag.* s.l.:Univeritetsforlaget.
- Balogun, J. & Hope Hayley, V., 2004. *Exploring Strategic Change.* 2 red. Essex: Pearson Education Limited.
- Beckhard, R. & Pritchard, W., 1992. *Changing the Essence - the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations.* San Fransisco, Ca(California): Jossey-Bass Publichers.
- Befring, E., 2002. *Forskningsmetode, etikk og statistikk.* s.l.:Samlaget.
- Brochs-Haukedal, W., 2010. *Arbeids- og lederpsykologi.* 8. utgave red. s.l.:Cappelen Akademiske Forlag.
- Burkhardt, M. E. & Brass, D. J., 1990. Changing Patterns or Patters of Change: The Effect of a Change in Technology on Social Network Structur and Power. *Administrative Science Quarterly*, Mars, pp. 104-127.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior.* New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2002. Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. I: *Handbook of Self-Determination Research.* Rochester: The University of Rochester Press.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. S., 1994. *Handbook of Qualitative Research.* s.l.:Sage Publications.
- Fivelsdal, E., Bakka, J. F. & Odd, N., 2004. *Organisasjon og ledelse - struktur, prosesser, læring og kultur.* 4. red. Oslo: J.W. Cappelens forlag.
- Fog, J., 2004. *Med samtalen som utgangspunkt: det kvalitative forskningsinterview.* København: Akademisk Forlag.
- Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S., 2009. Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, pp. 75-94.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R., 2004. *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter.* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Grønmo, S., 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. s.l.:Fagbokforlaget.

Hennestad, B. W., 2012. Endringsledelse og Sticky Culture. *MAGMA*, August.

Holme, I. M. & Solvang, B. K., 2004. *Metodevalg og metodebruk*. s.l.:Tano Aschehoug.

Jacobsen, D. I., 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. Oslo: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I., 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 red. s.l.:Fagbokforlaget.

Jick, T. D., 1993. *Managing Change: Cases and Concepts*. s.l.:McGraw-Hill Education.

Johannessen, A., Tuft, P. A. & Kristoffersen, L., 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. s.l.:Abstrakt Forlag.

Karp, T., 2014. *Endring i Organisasjoner. Ideologi, teori og praksis*. s.l.:Cappelen Damm.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 red. s.l.:Fagbokforlaget.

Kotter, J. P., 1995. Leading Change. *Harvard Business Review*, Mars-April.

Kotter, J. P., 1996. *Leading Change*. Boston(Massachusetts): Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. S. L. A., 2008. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*.

Kuvaas, B., 2006. Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: the Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behaviour*, pp. 365-385.

Kuvaas, B., 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S., 2001. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Interviews. Learning the craft of qualitative research interviewing*. 2. red. Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Langdridge, D., 2006. *Psykologisk forskningsmetode*. s.l.:Fagbokforlaget.

Leap, T. L. & Crino, M. D., 1993. *Personnel/human resource management*. New York: Macmillan Publishing Company.

Lewin, K., 1951. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Brothers.

Locke, E. A., 1976. The Nature and Causes of Job satisfaction. I: *I M. D. Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.

- Marshall, C. & Rossman, G. B., 1999. *Designing Qualitative Research*. 3. red. s.l.:Sage Publications.
- McCracken, G., 1988. *The Long Interview*. s.l.:Sage Publications, Inc.
- Meyer, C. & Stensaker, I., 2005. *Hvordan organisasjoner kan utvikle endringskapasitet?*, s.l.: Forskningsrapport for Finansforbundet.
- Meyer, C. & Stensaker, I., 2006. Developing capacity for change. *Journal of Change Managment*.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M., 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage Publications Inc..
- Motland, A., 2002. *medlem.nortura.no*. [Internett]
Available at: <http://medlem.nortura.no/film/slumptall.htm>
[Funnen Desember 2016].
- Nohria, N. & Beer, M., 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business School Press*, Mai- Juni.
- Ringdal, K., 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3 red. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robbins, S. & Judge, T., 2007. *Organizational Behaviour*. 12 red. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, pp. 54-67.
- Ryen, A., 2002. *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. s.l.:Fagbokforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K. & Tvedt, S. D., 2008. Sunn endring i organisasjoner. *Tidskrift for Norsk Psykologforening*, pp. 295-300.
- Saksvik, P. Ø. et al., 2007. Developing Criteria for Healthy Organizational Change. *Work & Stress*, pp. 243-263.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B., 2004. Job Demands, Job Resources, and their Relationships with Burnout and Engagement: a Multi-sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, May, Volum 25, pp. 293-315.
- Schein, E. H., 1984. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Managment Review*, pp. 3-16.
- Schein, E. H., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sigbjørnsen, S., 2007. *Stolt og unik: arbeidsgiverstrategi mot 2020*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Stangeland, T. K., 2008. *Humanagement as*. [Internett]
Available at: <https://www.humanagement.no/index-filer/artikler.htm>
[Funnen 14 Januar 2017].
- Statens Kartverk, 2016. *Statens Kartverks nettside*. [Internett]
Available at: www.kartverket.no
[Funnen 14 Oktober 2016].
- Yin, R. K., 2009. *Case Study Research. Design and Methods*. s.l.:Sage Publications, Inc.
- Yousef, D. A., 2017. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government. *International Journal of Public Administration*, 16 Mars, pp. 77-88.
- Yukl, G. A., 1998. *Leadership in Organizations*. s.l.:Prentice Hall.

Vedlegg

Intervjuguide

Vedlegg 1

Vi er to studenter fra Høgskolen i Sør-øst Norge, avdeling Ringerike. Vi er nå på siste innspurt av vår mastergrad, og skriver i den forbindelse en masteravhandling i strategi og kompetanseledelse. Det er i tilknytning i den oppgaven vi skal foreta dette intervjuet. Temaene for oppgaven er jobbtilfredshet i forbindelse med en endringsprosess, og eventuelle organisasjonskulturer som skiller seg ut i forhold til denne. Vi vil følge regler for personvern og all informasjon vil bli behandlet i samsvar med disse. Ditt navn vil ikke bli nevnt i oppgaven. Også all informasjon du gir, som indirekte kan avsløre hvem du er, vil bli anonymisert.

For å sikre oppgavens sikkerhet og få et lettere analysearbeid håper vi det er greit at vi tar opp denne samtalen. Opptaket vil ikke være tilgjengelig for noen andre og vil bli slettet så fort vi er ferdig med å transkribere det.

Om det er noe du lurer på underveis, eller det er spørsmål du ikke forstår, så er det fint om du sier ifra til oss slik at vi kan prøve å omformulere spørsmålet, eller gjøre det tydeligere. Ta deg god tid der du trenger det.

På hvert intervju vil vi stille begge to, men det er kun en som stiller spørsmål. Den andre vil kun observere og følge opp den jobben intervjuer skal gjøre.

BÅNDOPPTAKER SETTES PÅ!

Og vi setter i gang.

Generelle spørsmål:

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
 - a. Utdanning
 - b. Hvor lenge har du jobbet i Kartverket? Heltid/deltid
 - c. Hvilken divisjon tilhører du?
2. Kan du fortelle litt om hva jobben din innebærer?
 - a. Har du lederansvar?
 - b. Forholder du deg til mange kollegaer/ledere i løpet av dagen?

Motivasjon:

Mål: Kartlegge motivasjonsgrad. Indre/ytre.

Kartlegge motivasjonskilder.

Finne ut hva som påvirker prestasjonene på jobb.

1. Hva legger du i ordet motivasjon?
 - a. Føler du deg motivert på jobb?
2. Hva er det som driver deg til å jobbe? (glede, frykt, familie, venner, kollegaer, lønn og status.)
 - a. Kan du fortelle om en situasjon som førte til at du fikk mer handlingsevne og drivkraft på jobben?
 - b. Kan du fortelle om en situasjon som førte til at du mistet handlingsevne og drivkraft på jobben?

Jobbtilfredshet:

Mål: Kartlegge i hvor stor grad de ansatte liker jobben sin

Kartlegge hvordan de ansatte trives på jobben sin.

1. Hvordan opplever du å være ansatt i Kartverket?
 - a. Hva vil du trekke frem som det mest positive med å jobbe i Kartverket?
 - b. Er det eventuelt negative sider ved å jobbe i Kartverket?
2. Kan du fortelle om hvordan du har det på jobb?
3. Hvordan blir du behandlet av ledere og kollegaer?
 - a. Føler du deg respektert? Hørt? Får du komme med dine egne meninger?

Kommunikasjon:

Mål: Kartlegge om informasjonsflyten/kommunikasjonen fungerer i Kartverket

Har Kartverket forberedt de ansatte på positive og negative effekter av endringen.

1. Hva mener du kjennetegner et godt kommunikasjonsklima i en organisasjon?
2. Hvordan opplever du kommunikasjonen i Kartverket?
 - a. På hvilke måter mottar du informasjon om hva som foregår i Kartverket? (Møter, innsida, mail, jungeltelegraf osv.)
 - b. Hvordan føler du at Kartverket imøtekommer ditt behov for informasjon?

- c. Har du opplevd situasjoner der du skulle ønske du hadde fått mer informasjon på forhånd?
 - d. Har du opplevd situasjoner der du føler at de har «overkommunisert»?
- 3. Hvordan har Kartverket forberedt deg på overgangen til «Det nye landskapet»?
 - a. Opplever du en innsikt i Kartverkets behov for endring?
 - b. Har du fått noen indikasjoner på hvordan endringen vil påvirke deg og jobbhverdag?
- 4. Hvordan kommuniserer du med kollegaene dine?
 - a. Gir du fra deg like mye informasjon som du mottar?
 - b. Hvordan kommuniserer du med leder/ledelsen?
 - c. Er det toveisinformasjon?
- 5. Hvordan oppsøker du informasjon?
 - a. Opplever du situasjoner hvor du ikke har mottatt informasjon i forkant? Er informasjonen da enkel å finne?
 - b. Mottar du den informasjon du trenger?
 - c. Opplever du at ansatte oppfatter informasjonen som blir gitt forskjellig/misforståelser?

Matrise Eiendomsdivisjonen (1)

Kategori: Generelt

	Informant 1	Informant 5	Informant 7
Om informanten	<i>Divisjon</i> Eiendomsdivisjonen	<i>Divisjon</i> Eiendomsdivisjonen	<i>Divisjon</i> Eiendomsdivisjonen
Informanten i jobbrelasjon	<p><i>Har du lederansvar?</i> Jeg har ikke hatt noe lederansvar, kun fadderbarn.</p> <p><i>Forholder du deg til mange?</i> Jeg må forholde meg til mange, men det kan begrenses, det kommer an på hva jeg gjør av oppgaver. Jeg må stort sett forholde meg til rådgiver eller kollegaer, ikke fullt så mye leder nødvendigvis, men i forhold til ..., eller den biten der. Vi er jo veldig selvgående da...</p>	<p><i>Har du lederansvar?</i> Jeg har ikke noe lederansvar.</p> <p><i>Forholder du deg til mange?</i> Jeg forholder meg for så vidt til kollegaene, også forholder jeg meg til leder.</p>	<p><i>Har du lederansvar?</i> Ikke noe lederansvar.</p> <p><i>Forholder du deg til mange?</i> Jeg vil si jeg forholder meg til mange. Man jobber jo selvstendig..., men du har jo mange å forholde deg til..., og du skal jo følge en viss rutine og prosesser og prosedyrer, så det er jo mange mennesker å forholde seg til og mye å forholde seg til, så jeg vil jo egentlig si vi jobber med mange mennesker, selv om man jobber alene på et kontor, da. Så ja, det er litt både og.</p>

Kategori: Motivasjon

	Informant 1	Informant 5	Informant 7
Begrepet motivasjon	<p><i>Begreptolkning</i> Glede, tenker jeg. At du har en drivkraft for å utføre jobb, eller private ting.</p> <p><i>Opplevelse</i> Jeg føler meg motivert på jobb, ikke nødvendigvis hver dag, men det er flest positive dager, ikke så mange negative, men så har du mange kollegaer som gjør til at det som kanskje kan være en dårlig dag blir snudd til en god dag.</p>	<p><i>Begreptolkning</i> Generelt sett med ordet motivasjon er at jeg synes det er fint og gå på jobben, og at det legges til rette at det er fint å jobbe her, og selvfølgelig er det motivasjon at jeg får lønn, det er viktig, og at jeg har en jobb å gå til, det er egentlig motivasjon nok.</p> <p><i>Opplevelse</i> Ja, det gjør jeg.</p>	<p><i>Begreptolkning</i> Motivasjon ja, altså man skal jo ha en giv, noe som motiverer deg til å ville gjøre en innsats i jobben din, så du må jo være interessert i faget, det må være litt spennende, føre til at du kan utvikle deg selv mer, det å gjøre research på sakene, det at du får nye oppgaver av leder, du får hele tiden noe som gjør at du kan utforske mer, lære mer, jobbe deg oppover, altså noe som gjør at du vil kunne bli motivert til å kunne fortsette med jobben.</p> <p><i>Opplevelse</i> Ja, nå er jeg jo inne i en litt annen type prosess, så nå vil jeg si at jeg er motivert til å nå en høyere fullmakt, så nå vil jeg si jeg er ganske motivert til det, og jeg er egentlig det i det daglige, for det er jo spennende fag, men det er jo dager hvor det er drit kjedelig og man ikke har noe motivasjon, men så</p>

			er det dager hvor du har masse motivasjon, så det er litt avhengig av dagsformen og dokumenter som kommer inn og menneskene rundt deg og, det er litt avhengig av mye på en arbeidsplass.
Motivasjonskilder	<p><i>Kilder</i> At jobben er interessant. Den er unik. Du blir aldri ferdig utlært. Du har en viktig brikke i et større nettverk for å få ting til å ruller, eller fungere. Gode kollegaer som gjør det til at du synes det er greit å gå på jobb.</p> <p><i>Positive erfaringer</i> Det som kan gi motivasjon er hvis du får gode tilbakemeldinger, hvis det er det du tenker på? At du får vite at den jobben du gjør, den har betydning. Og at du ser at du også stiller en brikke for andre i den jobben de skal gjøre, at min jobb også er viktig for andres, ja for eksempel at vi kan dele kunnskap, hjelpe hverandre.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> De gangene jeg får kjeft handlingsevnen... At det er dårlig stemning, det trenger ikke være min feil, men at det er noen som trenger å få ut litt gørr, også er du i skytesonen for det.</p>	<p><i>Kilder</i> Det er arbeidskollegaer, og det å ha det sosiale nettverket på jobben, og de jeg jobber sammen med, jeg synes spesielt her hvor jeg jobber på X, synes jeg det er veldig godt arbeidsmiljø, og arbeidsmiljø har mye å si for min motivasjon, at jeg har lyst til å gå på jobben, jeg har lyst til å møte de menneskene hver dag.</p> <p><i>Positive erfaringer</i> Det syntes jeg var et vanskelig spørsmål. Jeg kan ikke komme på noe spesielt jeg altså.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Det er ikke noe som får meg til å miste lysta til å jobbe, men selvfølgelig er det noen dager som man ikke har så lyst til å gå på jobb som andre dager, men det går mer på meg, det har ikke noe med arbeidsplassen å gjøre. Det er nok det, men at hvis du personlig har noe trøbbel i livet, så er det motivasjon til å gå på jobben fordi at det er et godt sted og komme, selv om man ikke er helt i topp form.</p>	<p><i>Kilder</i> Det bunner vel i grunn ut i at alle må ha en jobb, og du må ha inntekt. Det er jo liksom det det mest går på. Men jeg liker jobben min, og jeg har alltid hatt god arbeidsmoral, jeg synes det er veldig hyggelig her, og det er veldig sosialt, jeg liker menneskene også liker jeg jo faget. Det er spennende, man må jo sette seg inn i mye, man lærer hele tiden noe nytt, jeg er ikke ferdig utlært her, det tror jeg ikke jeg vil bli på ganske lenge. Så det er jo et interessant felt å jobbe med, også er det jo mye som skjer. Nå er det jo mye som skjer med forandringer og e-tinglysningsprosjektet og, ja, det er mye da, som gjør at det er spennende å gå på jobb, men det er jo, penger har jo mye å si, inntekt – lønn, det er jo noe som ligger i bunnen.</p> <p><i>Positive erfaringer</i> Nå har jeg jo hatt lenge tror jeg, at jeg har fått mer motivasjon og drivkraft til å nå en høyere fullmakt. Nå har jeg jo jobbet for det egentlig ganske lenge, så nå har jeg jo kommet dit at jeg kan nå den, hvis jeg blir vurdert som godkjent til det. Så det har jo vært min drivkraft nå, ganske lenge. Også har jeg jo vært med på test på e-ringlysing, så det har jo vært en liten sånn driv, det er jo spennende å få være med på nye ting og se hvordan det fungerer og ta del i litt nye prosjekter og litt annet enn bare den daglige driften som man gjør hver dag, så det har vært litt motiverende nå i det siste, men så er jo jobben vår egentlig veldig ensformig, selv om vi har mye spennende dokumenter så gjør vi jo det samme hver</p>

			<p>dag, så takket være litt nye ting vi kan være med på, som den e-tinglysingen, så vil du jo få ny oppgaver i hverdagen og litt annet da, men i bunn og grunn så er det jo ganske likt, så det er jo ikke, jeg har ikke de største drivene fremover, annet enn den fullmakten jeg kanskje kan få.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Altså jeg liker jo jobben min sånn generelt, jeg liker å være her å jobbe, men det bunner jo ut i at man må ha en jobb som er tilpasset din hverdag, med samboer og to barn i barnehage så må du ha noe som passer inn i det, så da har vi jo egentlig mye goder med fleksitid, trening i arbeidstiden, lønnen er jo ikke akkurat det beste, men det vet vi jo i staten, så det er jo ikke kanskje kun derfor jeg er her. Men det som er litt nedturer ofte er jo det at det ofte er stress og kaos med å få fri og ferier, det er noe som gjør det litt sånn demotiverende egentlig. Man får ofte et nei til fri, og når man har barn med sykdom så er ikke det alltid lett å få til å gå opp, så det tror jeg ofte er den tingen som er mest irriterende i hverdagen, det med å få ting til å gå opp, sånn sett, men akkurat nå sånn arbeidsmessig så syns jeg egentlig det er greit, jeg jobber mye, men det er jo mye den prosessen rundt da, ikke direkte arbeidet, men sånn tilrettelegging av hverdagen din.</p>
--	--	--	---

Kategori: Jobbtilfredshet

	Informant 1	Informant 5	Informant 7
Opplevelse av å være ansatt	<p><i>Opplevelse</i> Jeg syns det er veldig greit å være ansatt her. Det er jo begrenset hvor mye kontakt vi har direkte, vi har jo mest kontakt via brev og de fleste som ringer er jo hyggelig, men det hender jo at det er noen innimellom.... Men da er det bare å ta seg en runde rundt huset så er det greit.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg opplever det som positivt å være ansatt på kartverket, jeg er stolt av å være ansatt på kartverket.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Man kan kanskje føle seg litt som en maur i en maurtue. Vi er jo mange på tinglysingen, alle gjør jo en stor bit hver, vi får jo hele tiden høre at vi alle er viktige i prosessen, og jeg tror på det, men man kan føle seg veldig mye som en maur i en maurtue, fordi man føler ikke at man blir sett. Hvis du ikke utmerker deg til noe veldig spesielt, altså at du er med på et</p>

			veldig viktig prosjekt, eller grupper eller noe som gjør at du blir litt mer uthevet og sett, da. Så jeg føler meg egentlig som en av mange, en bit av et puslespill, liksom. Man føler seg ikke sånn sett spesiell. Man får jo høre at, om man slutter så kommer det alltid en ny en, så man føler seg ikke så spesiell egentlig, selv om de sier det jo, men det er ikke alltid man får den følelsen at man faktisk er unik. Den tror jeg sitter hos ganske mange, egentlig.
Jobbtilfredshet i Kartverket	<p><i>Positive</i> Det mest positive med å være her er at det er godt arbeidsmiljø, nært så jeg slipper å pendle, men det er jo praktisk, vi har fleksitid og 8-16 jobb, A4 (hehehe). Også er det det at du slipper å ha med deg jobben hjem. For det er jo ingen selvfølge, det er det jo mange som krever.</p> <p><i>Negative</i> Det negative er at det kan noen ganger være en litt for stor arbeidsplass, at man blir litt bort i mengden, at kartverket i sin helhet er nok ikke like samkjørte når det gjelder goder eller lønn, det er hvertfall blitt sagt tidligere at resten av kartverket kan få gå til fysioterapi, at de kan få det dekket, mens vi må bruke vår egen fritid, fleksitid.</p>	<p><i>Positive</i> Det jeg kan trekke frem som er mest positivt er at det er forutsigbart, det er stabilt, og jeg føler at jeg har en sikker arbeidsplass.</p> <p><i>Negative</i> Det eneste jeg kan tenke på som negativt ved å jobbe på kartverket er at jeg synes det generelt sett er dårlig betalt.</p>	<p><i>Positive</i> Det mest positive, det var litt vanskelig. Det positive nå for min del er jo at jeg har fått muligheten til å hospitere og få en høyere fullmakt. Men når man kommer dit så er det jo stopp, egentlig. Så da man eventuelt se om det er noe mulighet for å jobbe seg videre, på andre nivåer på kartverket generelt, ikke bare på tinglysingen, men jobbe seg videre på en annen gruppe eller går over på matrikkel, at du har mulighet til å jobbe deg videre ut da, ikke bare innen tinglysing, for har du først nådd høyeste fullmakt så kommer du jo ikke lenger. Så sånn sett er det jo sånn sett litt negativt.</p> <p><i>Negative</i> Det negative er jo at det blir den samme jobben hver dag, har du nådd den høyeste fullmakten og det du kan få så er det ikke mer og oppnå, da blir det det samme, du får ikke noe mer lønn, hvis du ikke kjemper for den, du får ikke høyere fullmakt, får egentlig bare mer og mer ansvar, mer å forholde seg til, må hele tiden være oppdatert på lover og regler, gjør du en feil så er det rett til nekting, alt blir jo sporet, så det blir jo fulgt med på alt du gjør, og vi har jo taushetsplikt, og alle mulig retningslinjer å følge, men, det går jo veldig på deg og det du klarer og ikke klarer å gjøre, og gjør du det dårlig og du ikke gjør noe så får du det tilbake igjen på statistikk. Så man</p>

			<p>blir jo veldig overvåket her, sånn sett, og det er jo ikke så mange utviklingsmuligheter egentlig heller, hvis ikke du velger å gå ut ifra tinglysingen, så det er nok kanskje litt negativt. Utlært som 30 åring gir litt dårlige forutsetninger for fremtiden her.</p>
<p>Sosialt miljø på Kartverket</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg er stort sett fornøyd når jeg går hjem. Det er jo greit å vite at du har en OK arbeidsplass å gå til når du må stå opp kl 6 om morgningen. Gode kollegaer som stort sett gjør at dagene går greit, du har alltid noen å snakke med, alltid noen å lene deg på, du er ikke alene om ting. Så stort sett er det veldig... Det kan være litt stress da, men da klarer vi jo å dra hverandre frem allikevel, snu negativt til positivt.</p> <p><i>«Kollegabehandling»</i> Jeg blir behandlet bra. Det syns jeg. Det er jo ikke alle som kanskje er like gode på det, men de fleste har jo respekt for hverandre. Og klarer å snakke med hverandre på en ordentlig måte, selv om vi må gi litt kritikk, og litt tilbakemeldinger, så går det an å gjøre det på en voksen måte i stede for å rakke ned på. Det er veldig lite personangrep, vil jeg si. Jeg føler jeg kan si hva jeg mener. Jeg føler hvertfall at jeg kan si det jeg mener, men hva de velger å gjøre med det senere det varierer jo litt, men at det skal være rom for å si sine meninger, det mener jeg!</p> <p><i>«Lederbehandling»</i> Føler ikke at det er så stor forskjell mellom leder eller kollega, men det er ikke nødvendigvis alle som er like gode mottakere, altså leder har jeg ikke noe problem med, men det er ikke alle andre som er like gode til å ta imot råd og tips. Men leder kommer å avgjør det, og jeg vet at jeg kan gå til leder å snakke hvis det er ting du ikke kan</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg har det veldig bra på jobb, hver eneste dag, så det er få dager jeg ikke synes det er veldig ålreit å komme på jobb. Jeg streber meg på å komme på jobb hver dag, og jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag.</p> <p><i>«Kollegabehandling»</i> Jeg synes jeg blir behandlet veldig bra, både respekt og at jeg får tilbakemeldinger at vi gjør en god jobb. Ja jeg føler meg respektert, men i hverdagen så er det mest den produksjonen vi går gjennom, så da får vi ikke tilbakemeldinger på at ”i dag har du vært kjempe flink på å ha tinglyst masse”. Så de generelle tilbakemeldingene hver dag får man ikke. Det kunne kanskje vært bedre, men jeg føler jo at vi får tilbakemelding på at vi gjør en god jobb sammen. Jeg føler at jeg blir hørt dersom jeg kommer borti konflikter, eller problemer dersom jeg trenger det. Da er det meg det kommer an på, at jeg faktisk må gå og si ifra om det selv, men også at leder går rundt og spør hos oss hvordan vi ligger an midt på dagen, sånn at det kan omfordeles dersom jeg har for mye å gjøre, og det blir alltid respektert og hørt.</p> <p><i>«Lederbehandling»</i> Det kunne kanskje vært noe bedre fra lederne sin side, at vi kunne ha fått mer oppmuntring og tilbakemelding i arbeidsdagen, men sånn generelt med arbeidskollegaer så synes jeg vi er flinke til å gi tilbakemeldinger.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Arbeidshverdagen min syns jeg egentlig er veldig grei, jeg trives her, jeg liker menneskene rundt meg, det er jo mange ulike mennesker her, og det er jo bare gøy, at vi er forskjellige mennesker. Det var jo en forandring å bytte gruppe når jeg kom tilbake igjen fra permisjon, men når man ble kjent med menneskene så er jo de også veldig hyggelige og lette og forholde seg til, og det er en god lederstil som sjefen har, lett å forholde seg til, rettferdig, kan snakke med henne om alt, og alle er jo sammen om en oppgave, man er ikke alene om noe. Så man får alltid hjelp til ting, og kan alltid spørre spørsmål eller om hjelp/råd fra mange parter, så jeg trives på jobb. Jeg syns det er hyggelig.</p> <p><i>«Kollegabehandling»</i></p> <p><i>«Lederbehandling»</i> Jeg ble jo flyttet på, bytta gruppe, og akkurat det var en litt intens situasjon for jeg fikk jo beskjed om at jeg skulle tilbake på min gruppe som vanlig uten noen forandringer, og to uker før jeg var ferdig i perm så ringer de meg og sier at jeg må komme på et møte og da skjønner du jo hva det gjelder. Da var det et heftig møte om at jeg måtte bytte plass grunnet... ja, det og det og det, og det var jo suttring og grining, det var en del delte meninger, og de menneskene du trodde skulle stå på din side, stod absolutt ikke på din side, snakket heller imot deg enn for deg, den personen du ikke kjente noe til som var</p>

	<p>løse ansikt til ansikt, så kan du gå å få hjelp.</p>	<p>helt ny for meg, hun snakket faktisk for meg og på min side, og vist mye mer entusiasme og glede og forståelse enn de du trodde skulle gjøre det, og det var jo et veldig sjokk, faktisk, så da fikk jeg et helt annet inntrykk av den personen du bare hadde hørt negativt om, men ja, man skal jo ikke alltid bare høre, man skal jo erfare selv, og det fikk jeg jo erfart, at hun var en helt annen person enn det jeg hadde hørt, så, da blei jeg flytta og jeg var ikke helt enig i prosessen og måten det ble gjort på, og jeg har jo hørt at det er blitt gjort tidligere i mange forskjellige settinger, og at folk ikke er blitt tatt godt imot, mange forandringer, personer, sinne, sorg, ja.. de burde jo kanskje ha lært av måten dem gjør det på da her på kartverket, men jeg kom nå opp, og startet med blanke ark og gav det en sjans og det tok jo ikke så lang tid før man kom inn i det der også, og ble kjent med menneskene, og de var jo også veldig hyggelige, tok meg godt imot, fikk gode romkamerater, fikk god kontakt med sjefen som er ei veldig ålreit dame, så selve gruppa og det jeg kom til er det jo ikke noe galt med, det var jo egentlig mest prosessen og måten det ble gjort på, og det som ble sagt og gjort som ikke er helt greit av kartverket. Her var det en beslutning som allerede var tatt og den måtte jeg forholde meg til, uansett hva jeg sa så hjalp det ikke, så den var jo tatt på forhånd, så det møtet var jo ikke noe direkte samtale hvor vi kom til enighet, det var egentlig bare et møte der det ble sagt at ”du skal det og det og det, punktum”, så uansett hva jeg sa eller gjorde så hadde ikke det noen betydning, så sånn sett var det jo bestemt på forhånd, det var jo en sak som lå bak som førte til at jeg måtte ut, hvorfor det ble meg, det vet jeg ikke, det var sikkert tilfeldig, men litt dum setting å ta folk som kommer tilbake fra</p>
--	---	---

			<p> permisjon, for det er en litt sårbar situasjon når du har vært lenge borte, du har savnet de du kjenner, du kommer til noe helt nytt noe, føler du begynner på bar bakke, det er ganske tungt! Du er full av hormoner og alt er litt sårt, da, så da var det kanskje ikke det den rette personen å flytte på, em allikevel så er jeg ganske sosial og omgjengelig og egentlig ganske fleksibel så jeg takler egentlig det meste, men akkurat da var det litt teit tidspunkt å velge det på. Men jeg har vel klart meg ganske bra, syns jeg, men de gjorde jo det samme med flere andre, og det endte jo ikke bra, de fikk jo nok tyn for det, jeg tenkte at her har de sikkert lært av tidligere erfaringer, men det hadde dem jo IKKE, så mange av de personene, og måten de formulerte seg på og sa ting på og gjorde ting på er jo ikke greit, det er det jo flere som har sagt, og flere som har erfart. Man smiler jo i gangene og er hyggelig, men enkelte personer har man jo ”oppi` halsen”, for det de har gjort og gjør, da. Men så har man også lært å kjenne nye mennesker og fått nye erfaringer. Jeg føler det er litt delt om man kan komme med egne meninger og at det er takhøyde for det. Sånn faglig sett så er det jo ting vi må forholde oss til, da er jo ting bestemt, og det er jo egentlig greit fordi det gjelder jo fag og lover og regler. Men sånn utenom det så har vi jo alltid rett til å komme med innspill og kommentarer og forslag til endringer og forbedringer, men flestparten syns vel at man ikke blir hørt. Meg selv har jo meninger og kommer med innspill, hun sjefen som jeg har nå hun hører på alt det vi sier og tar det imot, men det er jo begrenset hva de kan få gjort noe med, tenker jeg, og vi er jo også underlagt en sjef og har ting å forholde oss til, så jeg tenker også at vi har jo en plikt til å følge det som blir sagt og gjort, </p>
--	--	--	--

			men vi skal jo ha en medbestemmelsesrett. Men det er jo en grense, den stopper jo et sted, du kan ikke være med på alt, da får du bli sjef selv, tenker jeg. Men jeg syns det er litt både og, litt avhengig av hva det gjelder.
--	--	--	--

Kategori: Kommunikasjon

	Informant 1	Informant 5	Informant 7
Begrepet kommunikasjon	<p><i>Begrepsforklaring</i></p> <p><i>Opplevelse</i> Syns ikke kommunikasjonen fungerer optimalt alltid, det hender det at det er noen som har fått noe informasjon som ikke andre har fått. Det kan jo være enhetsmessig at kanskje noen har enhetsmøte tidligere og andre seinere, derfor blir det ikke gitt informasjon på likt tidspunkt. Men jeg tenker at det jeg skal ha av informasjon det kommer på møter eller skriftlig. Men det er jo ikke alltid folk er på møter, og det skrives jo ikke referat i møtene som sendes ut i plenum, så derfor hadde det jo vært greit at mye gikk skriftlig og det gjør det jo kanskje også, vi får jo mye mailer.</p>	<p><i>Begrepsforklaring</i> Jeg som arbeidstaker burde ta mer i tak i, og lese mer av det som blir lagt ut på intranettet, og lese det som kommer fra ledelsen, det ligger referater der fra møter, slik at man kan skaffe seg informasjon selv, der er jeg ikke flink nok.</p> <p><i>Opplevelse</i> Jeg synes den kommunikasjonen i kartverket er bra sånn generelt, og at det blir holdt informasjonsmøter og at vi blir informert gjennom leder.</p>	<p><i>Begrepsforklaring</i></p> <p><i>Opplevelse</i> Vi bruker jo mail konstant, og får alt via mail, så vi vill jo få kontinuerlig oppdateringer på mail av alt innen fag og utenom fag, også har vi jo innsida som mye av møter og referater og innspill og hva som skjer blir lagt ut, så jeg syns jo egentlig vi får nok informasjon på forskjellige måter, både fra sjefen og øverste hold, men jeg tenker litt at øverste hold også... vi er jo bare en liten del av kartverket, liten tinglysning, så jeg tenker at vi har jo ikke noe med alt, altså det er vanskelig å sette ei grense, men jeg syns vi får den informasjonen vi trenger, og det vi ikke skal ha, det har ikke vi noe med allikevel. Det er ting som ikke egner seg for oss. Men jeg synd det fungerer greit, man må jo ta litt ansvar selv også, lese ting og følge med på hva som faktisk skjer også, vi kan jo ikke regne med at vi skal få alt inn med t-skje.</p>

<p>Kommunikasjonskilder</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Jeg mottar stort sett informasjon per mail, i enhetsmøter også hender det at du får det med deg hvis det ligger først på innsida, men veldig sjelden du scroller ned for å lete etter din avdeling, men de hovedartiklene som ligger der leser vi jo.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Ja</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Hvis jeg skal trekke frem et eksempel, så når vi hadde den derre testen med adgangskort, så ble det jo sagt at det har blitt formidlet ut at det skulle være et møte på forhånd slik at man skulle få informasjon, men det er det ingen som har fått beskjed om, de sier at det ligger på intranett, men det er ikke nødvendigvis den kanalen det er best å bruke sånn hvis det er viktig informasjon. Men sånn i daglig drift, det som angår det jeg skal gjøre for eksempel faglig, eller som direkte går på min dag, det får vi mail om, alt som går på faglige endringer, den biten der syns jeg er grei, men informasjon fra kartverket til hele kartverket kan nok bli bedre.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Føler ikke kartverket noen gang gir for mye informasjon.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Det kan være at noen har hørt noe, og andre noe annet, fordi man får informasjon til forskjellige tider, hvis det ikke sendes ut felles mail, hvis det for eksempel er noe som blir tatt opp på enhetsmøte, så kan det være at ting blir misforstått, men da løses det jo gjerne ved at det blir tatt i plenum eller sendt en mail.</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Jeg mottar hovedtyngden av informasjon via intranettet og informasjon vi får fra leder, da sikkert også gjennom møte referat, som jeg ikke er så flink til å lese.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Jeg føler at kartverket imøtekommer det behovet jeg har for informasjon.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Hva som skjer på huset ellers kan nok hende at jeg kunne ha fått litt mer informasjon, for jeg føler at vi vet nok om den avdelingen der vi jobber på tinglysningen, men generelt på huset ellers, så må jeg si at jeg ikke er spesielt informert om hva som skjer.</p> <p>Nei, jeg føler ikke at informasjon før noe spesielt som skal skje ikke kommer til meg før hendelsen inntreffer.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Nei, jeg føler ikke at kartverket har overkommunisert, for man må på en måte plukke ut ting selv, så det synes jeg ikke.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Jeg har opplevd situasjoner der informasjonen har blitt misoppfattet, og det skjer egentlig stadig vekk, og det er jo på det faglige, at det oppfattes forskjellig, da vi får beskjed fra en rådgiver/jurist, også går vi tilbake igjen på det, også er det en annen gruppe som har fått en annen beskjed, så der opplever jeg det. Jeg føler at det stort sett blir funnet ut av det dersom det oppstår misforståelser, og det blir tatt tak i slike ting, men at det er ting som blir</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Mye går per mail, men er det noe personlig så blir man innkalt på møte, så du får det personlig på møter, eller så er det generelt så går det på mail, hvis det ikke er noe mer spesielt noe da blir vi innkalt på møter, personlige møter eller allmøter, så vi får jo veldig mye informasjon, det er jo møter i hytt og pine, føler jeg. Så jeg syns vi får veldig mye informasjon, og det de kan svare på det svarer de på og får vi ikke noe svar så må vi ta det til høyere hold, og da får vi vite det når vi har fått det avklart.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Jeg føler mitt behov for informasjon blir imøtekommet, når jeg spør om noe så får jeg svar stort sett med en gang, både på mail eller hvis jeg går inn personlig, så jeg syns det fungerer helt greit, jeg kan ikke komme på situasjoner der jeg ikke har fått nok informasjon.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Annet enn når jeg bytta gruppe, den beskjeden kom jo bare to uker før, men sånn generelt så syns jeg vi får vite ting i god tid, både frister på ferier og ting som skjer i fremtiden får vi vite ganske tidlig, så man er jo egentlig forberedt i god tid, syns jeg. Noen ting kan jo blir avklart pronto, men det er ofte ikke de viktigste sakene, det er mer sånn faglig, ikke det som direkte angår oss. Tidstyver har vi jo kanskje nok av, det er jo mye møter som kan vare kanskje 1 time der vi bruker 5 minutter på virkelig viktige faglige saker som angår oss, også kan det være 55 minutter på ”pjatt” og ”fjas”. Så jeg vil si det er mange</p>
------------------------------------	---	---	---

		<p>gjort forskjellig, og at det oppfattes ulikt av oss som jobber med det samme, det oppstår innimellom. Det ryddes opp i det når det oppstår.</p>	<p>tidstyver på fjas og tulleting, flisespikkeri, det er det vel ganske ofte vi har, men det begynner jo gjerne med viktige og konkrete saker, så bunner det ut i mye svada, men det er det ikke alltid de er forberedt på, da, men som regel så syns jeg, det er litt vanskelig å svare på, men vi har jo møter for å få informasjon, og jeg syns ikke alltid det er dobbelt opp, men det er ikke alltid informasjonen er sånn at du føler den er veldig vesentlig, da skulle nok heller møtene vært kortet ned på, eller vi kunne hatt færre møter, og samle mer på møtene de gangene det er. Også er det jo det at det som regel kommer i veien for noe annet, som regel så har vi ganske mye å gjøre, nok av ting som skal gjøres og saker som skal føres, og ting vi skal følge med på og gjøre, så er det da møter i hytt og pine, og kursing og foredrag, og det er mye som skjer da, da føles det litt bortkastet, selv om det kanskje er viktig. Men vi har så mye annet som er viktigere i vår jobb.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Jeg syns vi mottar nok informasjon, nok mailer, nok møter, nok oppdateringer i hytt og pine, møter om e-tinglysing og prosjekter, så jeg syns det er nok informasjon, noen ting synes jeg de kunne spart oss for, altså at det blitt litt for mye av det gode, det blir så lite nytt, da, for eksempel de møtene om e-tinglysing. Det er så mye likt hver gang. Det kunne heller vært et møte hvert halvår og fått alt i en "smøla", så det føler jeg er litt mye svada og litt unødvendig. Men nok informasjon det får vi, om vi vil eller ei. Men mye er jo nødvendig for å gjøre jobben sånn faglig sett da. Vi må jo følge med på endringer og</p>
--	--	--	---

			<p>rundskriv og lover og regler, så det er mye vi må følge med på for å holde oss oppdaterte, så den biten er helt grei. Men det er mye annet som kommer på mail, og innsida og oppdateringer, mye angår oss daglig for å utføre vår jobb sånn helhetlig, så jeg tenker egentlig at det er greit. Vi er jo forskjellige her også så noen må jo ha det inn med t-skje. Andre skjønner det mer av seg selv, så da får vi bare filtrere ut, tenker jeg, at du får med det som er viktig.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Misforståelser har vel skjedd det også, men sånn for min egen del så syns jeg egentlig det er klar og tydelig informasjon, det har vel skjedd at noe er litt uklart, men vi er jo ganske mange på huset her, så folk reagerer jo pronto, så hvis noen ikke er enig eller noe er uklart, så blir det som regel veldig fort avklart, hva som var ment å være, hvis det er noe feil. Så det pleier å bli korrigert veldig fort, hvis ikke er det jo mange som går til leder og får det avklart kjapt. Det er vel det jeg opplever mest av.</p>
Kommunikasjon ansatt	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Jeg venter stortsett på det som blir gitt til meg direkte, fordi mange av møtene vi skal på blir jo lagt rett inn i vår kalender, det er jo ikke alltid man er like god på å sette seg inn i hva det møtet skal handle om før sånn typ halvtime før, men ellers bruker vi jo mye kollegaer, altså at man oppsøker og spør kollegaer, når man ser det rører seg i gangen. Vi har jo forskjellige type møter. Hvis vi skal på faste møter så vet du jo aldri hva som blir tatt opp. Men du vet jo hvorfor du er der, de som er utenom, som er litt mer spesielle, de får vi jo informasjon om via innkalling på mail. Og da er det jo å lese</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Når jeg innhenter informasjon så er det enten å snakke med kollegaer eller å snakke med leder. Det finnes jo mye på intranettet også. <i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Ja jeg føler at jeg gir fra meg like mye informasjon som jeg får. <i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Jeg synes stort sett at informasjonen er enkel og finne, og jeg synes også sånn som fagligsett, er det endringer der så blir vi informert, og da må vi jo finne ut av det</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Som regel setter jeg meg på dataen å søker. Finner jeg ikke noe etter et søk så spør jeg en kollega om han har sett det eller vet hvor det er, så hvis ingen vet så tar vi kontakt med leder å lure på hvor det er. Eller bare gå på kontoret å spørre. Så man må jo undersøke litt først før man spør og finner du ikke noe så er det jo bare å gå å spørre, da får du som regel hjelp til å vite hvor det eventuelt kan være eller få et svar på det du lurer på, men ikke sitt å vent på at det skal komme i fanget ditt, ta heller litt ansvar.</p>

	<p>den. Så stortsett så gir de grei informasjon, hvertfall sånn overordnet, hva de skal snakke om på de ulike møtene, men det er jo litt varierende hvor mye som er planlagt på forhånd.</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Det går på ansikt til ansikt, eller på mail. Eller lync. Nå har ikke jeg så mye viktig informasjon. Men hvis du tenker på kommunikasjon også som å dele kunnskap så syns jeg at jeg gir mye tilbake, for vi bruker jo hverandre for å løse problemer, men jeg sitter ikke med den type informasjon som vi gjerne får tilsendt, men innad så snakker vi jo, og deler den kunnskapen du har, du sitter jo ikke å holder tilbake hvis jeg vet hvordan en ting skal løses.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i></p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Men sånn helhetlig føler jeg for så vidt jeg får den informasjonen jeg trenger, jeg syns jo det er veldig greit med de møtene vi har her, men det som gjelder min jobb er jo gjerne det faglige og da får vi jo først en mail som sier at det er kommet noe nytt, så har vi jo en gjennomgang i plenum, så da får du jo, hvis du ikke har tid til å sette deg ned å lese mailen, så vil du jo få gjennomgang i plenum etterpå, og da får du kanskje enda mer informasjon, og ja, tenkt litt på det. Så jeg tror ikke det er så mye om blir holdt tilbake. Jeg har ikke tenk på det hvertfall.</p> <p><i>Kommunikasjon med kollegaer og leder</i> Jeg syns informasjonen går to veier. Føler leder samarbeider for å finne løsninger.</p>	<p>samtidig som vi blir opplyst om det på mailer, også har vi møterom, så jeg syns informasjonen om det også er bra. Jeg syns jeg får nok informasjon om jobben min som jeg trenger oversikt over.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Jeg føler at kartverket imøtekommer det behovet jeg har for informasjon.</p> <p><i>Kommunikasjon med kollegaer</i> Det synes jeg stort sett går veldig greit.</p> <p><i>Kommunikasjon med kollegaer og leder</i> Jeg føler jeg kommuniserer med leder helt greit. Jeg føler at jeg blir hørt når jeg har behov for å si noe, så leder hører hva jeg sier. Jeg føler at det er toveis kommunikasjon og informasjon, absolutt.</p>	<p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Jeg syns jeg er med på informasjonsflyten. Jeg lager selv notater og prøver å få ned alt av nye oppdateringer rundt det faglige og nye måter å føre ting på og alt da. Og når folk spør så deler vi jo alt, og hvis jeg spør om jeg kan se breveksempler eller spør hvordan jeg kan formulere ting så syns jeg aldri jeg får et nei, at de ikke vil dele informasjon eller hjelpe, eller gi råd til hvordan man kan skrive ting på eller føring, jeg har aldri fått nei eller sure tilbakemeldinger på å dele informasjon via kollegaer, det har jeg aldri opplevd. Så det syns jeg går veldig bra, at vi er opptatte av å hjelpe og dele, så det syns jeg har fungert veldig fint. Jeg har aldri hatt noen dårlige opplevelser på det.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Jeg syns det er litt vanskelig å vite hvor jeg skal lete på dataen noen ganger. Det kommer jo an på hva det gjelder. Vi har jo tilrettelagt for søkefunksjoner, noen ting ligger jo veldig ulogisk plasser av visse dokumenter, så er man i samhandlingsportalen så kan man jo søke seg gal, noen ganger føler jeg. Innsiden er ikke så ille, men det er jo faner og mapper på alt så det, noen ting er lett å finne, andre ting må man søke først i den mappa, så i den, så det er ganske mange ledd da, for å komme frem til en ting. Så det kommer litt an på hva vi skal finne, men det er nok litt tungvint å søke på enkelte ting, andre ting er veldig klart hvor det er. Men nettsidene våre kan være litt tunge å søke på. Ellers så kan man jo alltid bruke mail eller spørre leder eller kollegaer for å få hjelp og</p>
--	--	--	--

			<p>bistand.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i></p> <p><i>Kommunikasjon med kollegaer</i> Jeg synes jeg kommuniserer bra, jeg synes jeg har et godt forhold til de fleste og synes jeg kan tulle og sånn med mange, men det er jo mange, mange ulike mennesker her, alle aldersgrupper, så man må jo forholde seg forskjellige til hver og en, man kan jo ikke behandle alle likt, men sånn generelt så har jeg en god tone med de fleste og kan snakke med og ha en grei dialog. Jeg har ikke hatt noen dårlige opplevelser eller kranglinger, eller sånn skikkelig catfight. Så sånn sett går egentlig det personlige med kollegaer bra, men det er jo alltid noen som er uenige og vil ta en diskusjon, men da blir det på et faglig nivå, det er sjeldent det er personlig nivå her da, da må vi virkelig si noe galt, men jeg føler ikke jeg har vært der enda.</p> <p><i>Kommunikasjon med leder</i> Vår leder er jo ikke sånn faglig sterk, hun er mer leder, da, hun er ikke sånn på den faglige biten, så når det kommer til fag så er ikke hun den du kan spørre alt om da, vi kan spørre med hun er ikke den som, hun har ikke noe fullmakter og kan faget sånn som mange andre kan, men vi kan spørre om alt, og hvis hun ikke vet det så blir vi jo rådført med en annen så vi kan spørre eller som kan gjøre til at du får hjelp. Vi får ikke et nei også må du finne ut selv, du får som regel hjelp til hver du kan høre med eller spørre eller sende mail til eller, ja.. Ring en venn.</p>
--	--	--	--

Det nye landskapet	<p><i>Forberedelse til endring</i> Jeg kan ikke si jeg har merket så voldsom stor forandring. Det har vært plakater, men sånn for hele kartverket så er det lite informasjon om hva som skjer i de andre divisjonen, men e-tinglysing er jo, e-tinglysingen er godt representert. Men jeg kan ikke si noe om hva som skjer i de andre divisjonene.</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Jeg har ikke forstått behovet kartverket har hatt for endring. Men vi er kanskje litt skyldige vi også, for vi setter oss ikke nødvendigvis godt inn i ting som ikke angår oss direkte, fordi vi har et tidspres som ikke ..., derfor er det tøffe prioriteringer og da er det veldig lett å si at ”nei, dette angår ikke meg” og droppe den.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Jeg vet ikke hvordan prosjektet vil påvirke meg. Ikke annet enn e-tinglysingen da.</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Jeg er ikke helt sikker på at kartverket har forberedt meg på det nye landskapet, da den informasjonen vi har fått om det synes jeg er veldig vagt. Så her føler jeg at jeg ikke vet hvilken retning på en måte dette går. Det føler jeg ikke at jeg har nok informasjon om, men jeg føler at det ligger i kortene at vi ikke skal vite om for mye om det og, så nei der føler jeg at jeg ikke vet nok.</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Jeg føler jeg vet sånn noe om hva behovet til kartverket er for endring, men nei jeg setter meg ikke inn i de store endringene på hvorfor det blir gjennomført, men det er jo det at arbeidsplassen vår må tilpasses behovet for våre tjenester, så det er jo den retningen at de som sitter på toppen og styrer dette her ser de endringene som må til for at vi skal være en attraktiv arbeidsplass, og utføre de arbeidsoppgavene vi er satt til.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Ja jeg har fått indikasjoner på hvordan endringen kommer til å påvirke jobbhverdagen min, sånn som e-tinglysning som går inn nå for fullt, og de endringene som medføres der, så får vi jo et</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Sånn hel ærlig, når noen sier ”det nye landskapet” så skjønner jeg det, men jeg klarer ikke helt å sette ord på hva det egentlig vil betyr for meg i det daglige. Nå har det jo blitt en sammenslåing av enheter, så nå er vi jo eiendomsdivisjonen, så det er jo greit, den ser jeg, men sånn hva det egentlig utgjør for meg i det daglige, det har jeg faktisk ikke noe svar på, det vet jeg egentlig ikke helt hva vil si.</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Jeg har ikke fått noe innblikk i behovet kartverket har for endring. Jeg ser ikke helt grunnlaget eller hvorfor, jeg skjønner at man ofte må omorganisere til å følge ditt og datt, men jeg klarer ikke å beskrive eller sette ord på det, for jeg har ikke så mye greie på akkurat det feltet der. Det er godt mulig det har vært snakk om noe på noen møter, men jeg har ikke fått med meg så grundig at jeg klarer å svare hva disse endringene vil gjøre med min hverdag, annet enn Elida og det nye fagsystemet. Om det er noe mer det vil si for meg, jeg tror vel at det heller har mer å si for tinglysingen som enhet, enn hver og en ansatt, for det tror jeg ikke har så veldig mye å si, og vi vet</p>

		<p>innblikk i hvordan det kommer til å bli, men det er vel ingen som har helt oversikt over hvordan det blir etter hvert, og det vil jo være en endring konstant når det gjelder tinglysning.</p>	<p>jo at vi ikke er ansatt på en gruppe, men på tinglysingen som divisjon, så vi kan jo bli kastet rundt, hvor det måtte være henn, så vi er jo aldri trygg på noe. Vi vet jo at vi kan bli brukt der de måtte trenge deg, det er litt sånn, ja, man må jo bare si ja.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Det er e-tinglysning, da.</p>
--	--	---	---

Matrise Eiendomsdivisjonen (2)

Kategori: Generelt

	Informant 8	Informant 12
Om informanten	<i>Divisjon</i> Eiendomsdivisjonen	<i>Divisjon</i> Eiendomsdivisjonen
Informanten i jobbreasjon	<i>Har du lederansvar?</i> Nei. Dårlig med det <i>Forholder du deg til mange?</i> Ja, en del.	<i>Har du lederansvar?</i> Ikke nå nei. <i>Forholder du deg til mange?</i> Akkurat nå så gjør jeg det. Jeg er på ... på opplæring. Det er kun en leder, men forskjellige medarbeidere.

Kategori: Motivasjon

	Informant 8	Informant 12
Begrepet motivasjon	<i>Begrepestolkning</i> Det er det å ha interesse for noe da. Føle, hvertfall i sånn jobbsammenheng, føle at man har glede av det man gjør, at man synes det er spennende, utfordrende tenker jeg. Det er hvertfall sånne ting som hvertfall driver meg og min motivasjon. Får litt nye problemstillinger og får litt nye ting som man må sette seg inn i. <i>Opplevelse</i> Ja. Ikke alltid, men ganske mye. Jeg driver jo med mye rart. Så sånn sett må man sette seg inn i nye problemstillinger.	<i>Begrepestolkning</i> Motivasjon på jobb, da tenker jeg først og fremst trivsel og artige oppgaver. Spennende oppgaver. Varierte oppgaver. Trivsel generelt er viktig for meg som motivasjon. <i>Opplevelse</i> Per dags dato, nei. Ikke når jeg er på... Men jeg skal jo lære det jeg skal... ..og forhåpentligvis mye større og bredere miljø. Så ja, jeg tror jeg får det.
Motivasjonskilder	<i>Kilder</i> Så klart, på den ene siden, så er vi jo ansatt her for å gjøre en jobb. Og sånn sett får betalt for å gjøre det. Penger er jo en motivasjonsdriver. Kan nok ikke legge skjul på det. Jeg hadde nok gjort noe annet hvis jeg ikke fikk betalt. Men jeg synes jo også arbeidet er spennende da. Så det er en driver. Å ha et ålreit arbeidsmiljø er også en, sånn sett viktig del. <i>Positive erfaringer</i> Vi, i den jobben jeg gjør, er jo opptatt av å treffe riktige beslutninger da, så, jeg veit ikke helt om jeg blir mere motivert av det, men jeg	<i>Kilder</i> Altså, for å tjene penger. Hehe, neida. Men utgangspunktet er jo for å tjene penger, og bruke tida mi. Jeg er en veldig rastløs person, og er nødt til å ha noe å gjøre. Grunnen til at jeg jobber på Kartverket det kommer du kanskje til? Jeg jobba i ... før jeg begynte her, også møtte jeg en mann som bodde på ..., og han hadde barn. Så hvis jeg skulle bo med han, så måtte jeg bo på Og da var det å finne noe som var nærmere ... Så det er hovedgrunnen til at jeg valgte å begynne her, skal jeg være helt ærlig. Så familie og kjærlighet da.

	<p>tenker jo at man får utfordringer, når jeg får ansvar med hvordan man utformer resultatet, er med å bestemmer. Det er på en måte viktige ting som er en drivkraft da. Hvertfall her i vår avdeling så har vi mye ansvar på hvordan ting skjer i praksis også. Så at vi får det ansvaret og blir tiltrodd det, det tenker jeg er viktig.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Hvis vi får styringer ovenfra som jeg syns er lite givende for hvordan man skal, mener jeg selv da, skal utforme arbeidet. Type mer sånn formaliteter rundt saksbehandling osv, som man mange ganger tenker er litt sånn bortkasta tid. Det er eksempler som drar ned.</p>	<p><i>Positive erfaringer</i> Det jeg trives med å jobbe med er varierte oppgaver. Jeg er ikke en sånn fagnerd som sitter og flikker på en sånn ..., det syns jeg er kjedelig. Jeg er forholdsvis utadvendt, så hvis jeg kan samhandle med mange, og få gjennomført noe, så syns jeg det er kjempe artig. Og mestre det. Ikke minst det at jeg kan noe. For det ser jeg nå. Nå kan jeg ingenting. Det er ikke noe artig i det hele tatt. Men så har jeg fulgt opp litt i den gamle jobben min, og holder foredrag på torsdag i noe jeg kan, og faktisk begynner å bli flink til. Det kjenner jeg, at da føler jeg så mye bedre enn da jeg har gjort de her siste ukene. Så mestringsfølelse er viktig for meg.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Når jeg er usikker. Da får jeg kjempedårlig selvtillit og blir superstressa, og glemmer alt jeg har lært.</p>
--	---	--

Kategori: Jobbtilfredshet

	Informant 8	Informant 12
Opplevelse av å være ansatt	<p><i>Opplevelse</i> Det er en trygg arbeidsplass her da, i stor grad tenker jeg. Veldig forskjellig fra sånn jeg har jobbet før. Der jobbet jeg mer alene, mer sånn styrt på lønn, mens her har man mer strukturerte rammer for, både lønn og arbeidsvilkår. Så det syns jeg er veldig ålreit. Fint i forhold til arbeidshverdag med småbarn og sånt.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Det er bra. Jeg ser at det er helt annerledes enn der jeg kommer i fra, fra Der var det supersosialt. Men da var jeg også i en annen setting. Da hadde jeg ikke familie, og var med og sånn. Jeg var mye ute med de jeg var sammen med på jobben og sånn. Der var det ekstremt sosialt og hyggelig. Så sosialt er det ikke her. Men jeg opplever at det er bra.</p>
Jobbtilfredshet i Kartverket	<p><i>Positive</i> Det mest positive med å jobbe her er at jeg jobber med de rettsområdene jeg syns er spennende.</p> <p><i>Negative</i> Nei, ikke sånn i utgangspunktet. Men statlig sektor er ikke sånn 100% på lønn i konkurranse med kommunal og privat sektor, men man kan jo alltid bli bedre på det, men det er litt andre grunner. Det er jo en</p>	<p><i>Positive</i> At det er et stort miljø. At det er veldig mange ansatte. På godt og vondt. Det som er bra er at jeg nå jobber i forskjellige avdelinger, og blir kjent med andre på forskjellige fagnivå. Og at du har alle typer folk her.</p> <p><i>Negative</i> Altså, for meg personlig er det at jeg syns det er litt langt hjemmefra. Det syns jeg er negativt. Det er ca ...</p>

	ting man kjøper når man jobber i statlig sektor da, så for min del tenker jeg det at det bare er noe man må akseptere. Det er bare sånn det er.	minutter hver vei, og for meg er det negativt. Og at, noen vil kanskje si at det er positivt, men av til, særlig på ..., er det veldig nerdete og faglig miljø. For meg er nok det sosiale miljøet på en arbeidsplass viktig. Og det har det vært mindre av her. Folk er veldig opptatt av jobben sin, og det er jo egentlig kjempebra. Men for meg kunne det av og til vært mere sosialt.
Sosialt miljø på Kartverket	<p><i>Opplevelse</i> Jeg, har det bra, stort sett.</p> <p>«<i>Kollegabehandling</i>» Med stor respekt, og med forståelse for avgjørelser. Føler også at de hører på de rådene jeg kommer med. Og det er bra.</p> <p>«<i>Lederbehandling</i>»</p>	<p><i>Opplevelse</i> Savner nok det at jeg har noen jeg klikker med, og at det er kjempetrivelig å komme på jobb. Det er jo ikke kjempe artig å komme på jobb. Jeg skal jo ikke lyve. Men nå er det jo fordi jeg er helt ny i avdelingen. Så det blir vel annerledes etter hvert. Jeg klarer meg helt fint. Men jeg ser jo det, at det med at det har vært en militær bakgrunn her. De har jo veldig respekt for lederne – veldig hierarkisk. Det ser jeg igjen fra Du skulle tro at ... var ganske konservativ og sånn, men det er ikke noe i forhold til her. Det er helt annet her. Det er lissom bare å manøvrere gjennom alle reglene her. Det er litt annet enn det jeg har vært vant til på alle andre jobber jeg har hatt. Så det ser jeg er litt tungrodd og satt system.</p> <p>«<i>Kollegabehandling</i>» Bra vil jeg si. Føler meg respektert. De hører etter.</p> <p>«<i>Lederbehandling</i>»</p>

Kategori: Kommunikasjon

	Informant 8	Informant 12
Begrepet kommunikasjon	<p><i>Begrepstolkning</i> At man slipper å gå rundt og tenke på frykt for eksempel, for å si ifra. Det tenker jeg er et, at man må ha litt takhøyde. At det må være rom for å si ifra, rom for å kunne utvikle seg og kritikkverdige forhold og sånn, internt. Det tenker jeg er viktig.</p> <p><i>Opplevelse</i> Personlig syns jeg det er stor takhøyde. Det er nok ikke alle som er enige i det, men det er, i stor grad så mener jeg det. Man må kunne ha stor</p>	<p><i>Begrepstolkning</i> At jeg kan si hva jeg mener. Og at jeg faktisk føler at det blir tatt hensyn til. Og at jeg tør, kan snakke med sjefa.</p> <p><i>Opplevelse</i> Opplever dette i Kartverket.</p>

	<p>takhøyde for å kunne si ifra om ting som ikke er bra. Så kan man være uenig om hvordan man synes ledelse håndterer eller svarer på det, men tenker at i utgangspunktet så har man mulighet her til å si ifra uten å føle at det vil gå veldig imot deg da.</p>	
Kommunikasjonskilder	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Det er internmøter på avdelingen, også er det intranett. Det syns jeg funker bra.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Ja, i stor grad.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Nei, egentlig ikke. Har kanskje ikke vært her lenge nok, men det er stort sett en organisasjon som er veldig opptatt av å få alle med.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Ja, jo, litt. Det går kanskje litt langt noen ganger. Men det er bedre det, enn for lite, tenker jeg.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Jeg har ikke noe konkret eksempel på det, som jeg har opplevd.</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Det er vel litt sånn blanda veier. Noe muntlig noe, noe på mail. ... Her får jeg ikke med meg så mye, for jeg føler meg fortsatt ganske fersk, og ikke kjenner så mange. Så derfor veit jeg ikke alt som foregår. Hvis vi snakker faglig, tror jeg det er mye som blir snakket om, som jeg ikke får med meg i de forskjellige avdelingene. Det er jeg helt sikker på. Det ser jeg på som en utfordring. ... Tror at det er fordi det er sånn det er her. Hvis du kjenner de rette personene så får du sikkert vite, men det er ikke sånn det skal være. Så jeg tror nok at det er litt sånn det er her, at det er litt dårlig kommunikasjon.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Jeg har jo ikke noe spesielt behov for å vite alt som skjer. Det jeg har behov for å vite, er om det har noe betydning for den jobben jeg skal gjøre. Så jeg sitter jo ikke aktivt å leiter etter informasjon heller da. Men jeg ser nok at det kunne vært lagt ut mer på intranett, så jeg hvertfall kunne ha leita hvis jeg trengte. Men jeg har jo ikke et sånt enormt behov for å vite alt som skjer heller. Det er jo en liten utfordring da sikkert.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Ja. Det har jeg.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Nei. Det gjør ikke så mye for meg. Det er det bare å luke ut. Vil heller vite en gang for mye, enn en</p>

		<p>gang for lite.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Ja. Fordi ved muntlig formidling som skjer. Altså, uansett, når det er muntlig så. Det hjelper ikke om det er tydelig nok. Jeg er litt der. Det må nesten være skriftlig hvis du vil at folk skal gjøre det som blir sagt. Det er vel det som er en utfordring på en del av de tinga her. Det foreligger ikke skriftlig. Som ... så sleit jeg veldig med å ta over et felt der det var veldig lite som var skrevet ned. Og jeg måtte vite- «Nei, du kan ikke snakke med den, for den veit ingenting. Da må du snakke med den og den som sitter på det, og det kontoret i den og den byen. For det er dem som har jobba med det.» Også spør jeg: «Hvor står det hen?» «Nei, det veit vi ikke». Eller så er det et gammelt dokument. Det er vanskelig å si om det blir helt oppklart. Men hvis jeg skal skrive det ned, må jeg hvertfall være supernøye med det jeg har skrevet ned, for da er det jo det alle kommer til å bruke. Så det er ikke alltid det blir oppklart.</p>
<p>Kommunikasjon ansatt</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i></p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i></p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> I stor grad syns jeg det (er enkelt). Det vil jo alltid være utfordringer med samhandlingsportalen og hvordan finne ut hvem som har ansvaret for hva og sånt noe, noen ganger. Men i stor grad så syns jeg det fungerer rimelig greit. Eventuelt så er det jo mulig å sende en e-post til noen, så får man videre henvisning.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Ja, det gjør jeg</p> <p><i>Kommunikasjon med</i></p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i></p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Ja, sannsynligvis. Igjen så blir jo det litt spesielt siden jeg er ny. Men jeg er jo vanligvis en person som snakker og sier ifra hvis jeg ikke skjønner noe, eller jeg er uenig i ting. Om jeg deler like mye om det jeg driver med, det veit jeg ikke... Men jeg er nok alltid den som snakker på møter hvis jeg har noe å si. Jeg er nok forholdsvis kommunikativ, eller hva det heter. Og deler informasjon også. Jeg liker jo å prate, og det hører du jo.</p> <p><i>Er det enkelt å finne</i></p>

	<p><i>kollegaer og leder</i> Bra</p> <p><i>Leder</i> Den er god. Føler at jeg kan komme med innspill og bli hørt.</p>	<p><i>informasjon?</i></p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Nei, eller.. Jeg liker jo å være forberedt. Så jeg ber jo, hvis jeg ikke føler at jeg ikke har nok, så ber jeg jo om det. Men det er jo litt av og til, så veit du jo ikke om du har nok, så nei, ikke alltid. Og alt er jo ikke skriftlig heller. Du må vite hvem du skal gå å snakke med. For den personen har den informasjonen oppe i hodet sitt. For dem har det ikke skriftlig. Så ja, det er ikke alltid de veit det.</p> <p><i>Kommunikasjon med kollegaer og lederen</i> På de nivåene jeg har vært tidligere, på ... har det vært veldig lav terskel for å snakke med sjefene. Men på tinglysinga er det kanskje noe annet. Min leder på ... er ikke noe problem å snakke med, men når vi begynner å snakke (leder) og sånn høyere opp, så går jeg jo ikke- hvis jeg ikke absolutt må gå å snakke med de. Nærmeste ledd er helt greit. Men høyere opp da føler jeg at jeg må ha en grunn eller beskjed om at jeg må gå å snakke med noen.</p>
<p>Det nye landskapet</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> I veldig liten grad tenker jeg. Men man er jo med på den endringsprosessen da. Hvis du tenker sånn som i eiendomsdivisjonen nå, så sånn sett er man jo med på det. Men jeg føler ikke at det påvirker min arbeidshverdag i veldig stor grad da.</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Ja, det vil jeg si.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Nei, ikke nå. Vil jo skje konkret med e-tinglysing og den biten der vil jo påvirke i fremtiden i en viss grad. Også endringer av arbeidsoppgaver og tydelige myndighetsområder vil jo påvirke også. Det er vi jo i stor</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Ehh, hehe, ja, si det. Sannsynligvis ikke så... Jeg veit jo at det foregår noe. At det er arbeidsgrupper og sånne ting, men hva som skjer, det veit jeg nok ikke. Og så har vi blitt informert på et allmøte. Men igjen – jeg er litt sånn: Det blir en omorganisering, det har det vært på alle andre jobber jeg har hatt, sånn er det bare. Det gjør meg ikke så mye. Jeg blir ikke så oppgitt over det, men hvis det har vært sånn, at jeg har vært litt opprørt over at jeg ikke har fått vite alt, så har jeg nok hatt mye å irritere meg over, er jeg redd. Men for</p>

	<p>grad med på å definere her også. Hvordan det vil bli. Vil bli endringer som følge av e-tinglysing. Men det er vanskelig å se hvordan det vil påvirke på andre områder i arbeidshverdagen. I alt med de områdene jeg jobber med da.</p>	<p>meg gjør det absolutt ingenting at jeg ikke veit så mye. Det blir som det blir.</p> <p><i>Endringsbehov</i> <i>Kartverket</i> Ja, det gjør jeg. Det blei vi informert om på allmøte. Og det syns jeg hørtes helt relevant og rimelig ut.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Nei, jeg var nok mer usikker når jeg jobbet på... På ... har jeg ikke peiling på hvordan det blir. Der er jeg ny, og jeg veit ikke hvordan det har vært før, så det blir ikke noe stor forskjell. Men ja, hvis jeg hadde fortsatt på den gamle avdelinga så hadde jeg nok vært litt mer opptatt av det tror jeg.</p>
--	---	---

Matrise Sjødivisjonen

Kategori: Generelt

	Informant 13	Informant 14	Informant 15
Om informanten	<p><i>Alder</i> 30-40</p> <p><i>Ansiennitet</i> 6 år</p> <p><i>Divisjon</i> Sjødivisjonen</p>	<p><i>Alder</i> 60-70</p> <p><i>Ansiennitet</i> 8 år</p> <p><i>Divisjon</i> Sjødivisjonen</p>	<p><i>Alder</i> 40-50</p> <p><i>Ansiennitet</i> 8 år</p> <p><i>Divisjon</i> Sjødivisjonen</p>
Informanten i jobbrelasjon	<p><i>Har du lederansvar?</i> Nei</p> <p><i>Forholder du deg til mange?</i> Ikke så mange ledere. Jeg har jo gruppeleder, som da er nærmeste sjef, men det er jo en relativt liten gruppe.</p>	<p><i>Har du lederansvar?</i> Jeg har ikke lederansvar.</p> <p><i>Forholder du deg til mange?</i> Ja. Forholder meg til ganske mange i og med at jeg har med ..., så forholder jeg meg til både til ulike avdelinger og ledelse.</p>	<p><i>Har du lederansvar?</i></p> <p><i>Forholder du deg til mange?</i></p>

Kategori: Motivasjon

	Informant 13	Informant 14	Informant 15
Begrepet motivasjon	<p><i>Begreptolkning</i> Motivasjon? Jaha? Hmm, vanskelig å definere sånt. For meg er det hvertfall, hvis man gjør noe som man, hvis det er noe man ønsker å gjøre utøver den plikten som ligger bak. Så føler jeg det er motivasjon.</p> <p><i>Opplevelse</i> Ganske mye ja. Du har jo både en sånn generell motivasjon. Man er jo på jobb, og da må man gjøre sitt beste. Men man har jo også noen oppgaver som gir mer motivasjon enn andre.</p>	<p><i>Begreptolkning</i> Hva er motivasjon? Da kan jeg jo bare snakke utifra meg selv, hva som motiverer meg, på en dag. Og da er motivasjon for meg da, hvis du tenker på jobb, så er jo det. Hvis du deler døgnnet mitt inn da, for at hvis jeg skal ha en grei dag, må jeg for det første ha en grei fritid, også må jeg ha en grei natt søvn også gjør jeg en grei jobb.</p> <p><i>Opplevelse</i> Men og det som motiverer meg, er selvfølgelig det å ha kjekke kollegaer, at du har en ledelse som på en måte støtter deg, og at jeg har greie arbeidsoppgaver. Og arbeidsoppgaver som jeg har kompetanse til eller som jeg kan tilegne meg kompetanse til. Jeg føler at jeg er motivert til de oppgavene som jeg gjør på jobben, men jeg kunne nok hatt en litt mer synbar ledelse. Altså en ledelse som kommuniserte litt tydeligere. Men samtidig så har jeg forståelse for at jeg kan si det direkte til min overordnede leder, at han kanskje bør tydeliggjøre. Men jeg veit jo ikke, det er jo ikke alt man kan lære.</p>	<p><i>Begreptolkning</i> Jeg vet ikke. Jeg har ikke tenk så mye på det. Altså, når du blir motivert til noe så er jo det forbunnet med lyst til å gjøre noe, da.</p> <p><i>Opplevelse</i> Jaja, jeg har det ganske godt på jobb, jeg trives godt med oppgavene og finner på en måte motivasjon i det.</p>

		Det er jo litt med hvilken type du er. Med hvordan du uttaler ting og sånn. For det er viktig å være tydelig så man ikke kommuniserer og misforstår.	
Motivasjonskilder	<p><i>Kilder</i> Altså, jeg føler at det å ikke gjøre noe, ikke er aktuelt for min del. Enten må man jobbe med noe eller så går man egentlig bare «i stå» tenker jeg. Det er jo selvfølgelig en motivasjon bare det. Også er det et greit sosialt aspekt ved å jobbe. Inntekt er jo en viktig faktor. Så lenge inntekten er levbar, så er det egentlig viktigere for meg med en god jobb, sånn sett da.</p> <p><i>Positive erfaringer</i> Vi jobber jo av og til, har sånne prosjekter med andre statlige aktører, for eksempel i forhold til sånn dybdemålingsdata som de har samla inn med sine båter for eksempel. Det syns jeg er veldig spennende for da får man jo litt sånne kontakter utover miljøet. I tillegg så bytta jeg jobb for et år siden, så jeg holdt på med litt andre ting, enn det jeg gjør nå. Det har påvirket motivasjonen, for jeg var ganske lei den forrige jobben, jeg dreiv egentlig kun med kvalitetskontroll, som vi fikk inn fra aktøren. I lengden er det ganske sånn repeterende arbeid, med lite utvikling. Så bare det å skifte har betydning for motivasjonen.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Repeterende arbeid er sjelden veldig motiverende for meg, hvis det er mye av det. Jeg kan tåle en del av det, for det er greit å ha litt rutiner, så man ikke.. Trenger jo ikke å være i fullt påmodus hele tiden. Men når det blir mye, for eksempel sånn det var i den forrige jobben, så går det veldig utover motivasjonen over tid i hvert fall.</p>	<p><i>Kilder</i> ...for jeg trives, jeg trives med gode kollegaer, jeg trives med de arbeidsoppgavene jeg har. Og ikke minst at jeg at jeg klarer å holde med på de nye tinga som du hele veien må tilegne deg kunnskaper. Så lenge jeg klarer de tinga, så syns jeg det er veldig kjekt å gå på jobb. Jeg er litt redd den dagen der jeg kjenner at jeg ikke henger like lett med. Det er jo stadig vekk mye nytt som skjer. I et økonomiprogram så får vi nye versjoner og nye ting. Så lenge jeg syns det er gøy, så går jeg på jobb. Men jeg har jo også i tankene at jeg skal slutte på jobb.... Grunnen til at jeg ikke står løpet helt fram har ingenting med jobben å gjøre, men jeg har så mye positivt å bruke fritida mi på. At jeg girer litt på, for jeg er en sånn kreativ person som alltid har mye å gjøre. Men jeg trives godt på jobben.</p> <p><i>Positive erfaringer</i> Ja, eller for meg så er jo en del av det å stå på litt lenger at du har oppgaver som du syns er greie. Og er veldig nysgjerrig, fordi at du kanskje har fått noen nye oppgaver som gjør at du kanskje ikke går i det vante sporet. Fordi det er jo lett, fordi det kan jeg jo. Men litt nysgjerrig for det går jo på kanskje noe nytt, kanskje noe du kan tilegne deg litt kompetanse på. Det har jeg diskutert med min nærmeste leder, og at det kan være muligheter for det. Da snakker vi om kanskje helt andre oppgaver enn det jeg sitter med her i denne avdelingen jeg er i... Nysgjerrig på nye ting, men det må jo være innenfor det jeg holder på med, og som jeg føler meg komfortabel</p>	<p><i>Kilder</i> Nei, altså, det er jo oppgavene i seg selv som er gøy, også er det jo på en måte å få gjort noe, altså endre, altså lage noe nytt, eller få noe, altså når jeg var i ...gruppa så var jo motivasjonen å få mest mulig oppdaterte kart ut og på en mest mulig effektiv måte, da. Så jeg er litt sånn opptatt av, eller jeg blir motivert når jeg får lov til å, liksom, bruke meg selv til å prøve å finne nye smarte måter å gjøre ting på, da. Så det blir jeg motivert av, når jeg får lov til å være med på sånne ting. Nyutvikling og, vi hadde jo en omorganisering, så syns jeg det var litt gøy, jeg var litt med der og, ja.</p> <p><i>Positive erfaringer</i> En situasjon, nei, det var jo, jeg ble en sånn oppdateringskoordinator, da fikk jeg hvertfall, men det fulgte jo litt rollen óg, en tillitserklæring, og da fikk jeg jo delta i de foraene som gjør at jeg har litt større gjennomslagskraft for det jeg mener selv, da, og for å få ting til.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Altså, det er jo sånn vanlig. Forstyrrelser, altså jeg har hatt litt sånn jobb i tillegg, litt ... og sånne ting som har tatt litt energi, da, fordi jeg pleier å gå litt inn med hud og hår uansett hva det er, så, da kan jo det stjele litt tid, da. Så hvis det er for mange forskjellige oppgaver samtidig så er det ikke det at det er demotiverende, for hver ting er gøy i seg selv, men da må du prioritere også må du gjøre ting når du har tid, så det er jo sånne ting. I tillegg så er jeg sånn ... i Kartverket, og det merker jeg jo nå at, for nå skal vi ha en ... på</p>

		<p>med.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Jobb er jobb, og jeg vil gjerne trives på jobben min, men det er ikke livet mitt. Livet mitt er noe annet enn jobben min. Selv om jeg tilbringer mange timer her, er det viktig å ha det greit på jobb. For all del.</p>	<p>Hønefoss, så nå merker jeg jo at det tar tid, også skulle jeg samtidig brukt litt mer tid på det jeg holder på med, som er hovedoppgaven min, da.</p>
--	--	---	--

Kategori: Jobbtilfredshet

	Informant 13	Informant 14	Informant 15
<p>Opplevelse av å være ansatt</p>	<p><i>Opplevelse</i> Føler det jevnt over er ganske greit. Det har vært litt i det siste. Det har vært litt sånn turbulent, sånn organisatorisk og litt sånn. Så akkurat det har vært litt mye støy rundt deg i det siste. Så det har vært litt tungt. Nå er nok ikke jeg den som blir mest preget av det. Men man merker det litt på folk rundt seg, at det er noe som skjer. Vi har jo nylig hatt omorganisering. Det har lissom vært litt sånn.. det er mange som lurer på hvilken retning ledelsen går i og litt sånn da. Men man er jo litt isolert fra det hvis man fokuserer på oppgaver, men man kan ikke alltid skille helt på det da.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Å være en ansatt på kartverket.... Jo jeg syns det er.. Jeg er jo kjempeglad for å komme inn i Kartverket, og ikke minst i en statlig bedrift på kanten av min yrkeskarriere. Fordi at jeg føler meg, selv om man ikke er trygg noen plass i dag, så føler jeg meg, etter alt vi har opplevd her....., med nedgangstider og sånn, så tenker jeg «Oh, yes, jeg er i staten». Og jeg trives godt med å være i staten, og på Kartverket.</p> <p>(Uro pga omstruktureing, og ny oppbygging av avdeling. Føler ikke at det er den mest gunstige løsningen)</p> <p>Stort sett er det positive følelser jeg sitter igjen med hver dag. Jeg syns det er veldig viktig å tenke at du går mot den veien at du skal slutte i arbeidslivet, og håper at den dagen jeg går ut, så går jeg ut med følelsen av at jeg har hatt et greit arbeidsliv i kartverket, og at jeg er positiv. Det som dessverre skjer av til, er at folk går bitre ut fordi arbeidslivets siste fase ikke blei sånn som du hadde tenkt deg. Og jeg har selv et ansvar for at jeg skal ha det greit i den siste fasen jeg holder på med her, jeg kan ikke forvente at, altså, min sjef kan ikke vite hva jeg tenker inne i hodet mitt. Altså, noen syns det går greit å sitte her, men jeg syns det er greit å holde meg oppdatert til den dagen jeg går ut. Men den dagen der jeg begynner å tulle med tall, og rote det til. Da må jeg jo få beskjed. Da må</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jo, jeg er kjempefornøyd, jeg.</p>

		<p>man prøve å få en grei avslutning på arbeidslivet. For det kunne vært litt bedre seniorpolitikk. Men jeg har også ansvar for at jeg skal ha det greit. Totalt, hvis jeg skulle gått ut nå, så ville jeg sagt at jeg har hatt det kjempegodt på kartverket. Det håper jeg at jeg sier den dagen jeg går også.</p>	
<p>Jobbtilfredshet i Kartverket</p>	<p><i>Positive</i> Jeg syns personlig at det er veldig godt sånn fagmiljø og sosialt miljø. Jeg trives godt med mange av de jeg jobber med. Har ingen store problemer med å komme på jobb.</p> <p><i>Negative</i> Jeg har jo nevnt litt.. Litt sånn uklart i forhold til ledelsen tenker. Som sagt, noen arbeidsoppgaver er ganske veldig fokusert på rutinearbeid. Men det er vel alt etter hvor du jobber i organisasjonen.</p>	<p><i>Positive</i></p> <p><i>Negative</i></p>	<p><i>Positive</i> Arbeidsoppgavene i seg selv, og muligheter til å få utvikle seg selv, og selvfølgelig alle... eller muligheten til å lære noe nytt, det er jo fint. Også er det jo kollegaer og, jeg er litt sånn sosial så jeg kommer ganske godt overens med de fleste, så jeg får jo egentlig litt motivasjon av det, og. Ja...</p> <p><i>Negative</i> Nei, jeg kan ikke bare si noe nå...</p>
<p>Sosialt miljø på Kartverket</p>	<p><i>Opplevelse</i> Hovedsakelig ganske greit. Det har vært litt problemer med innklimaet noen ganger. Jeg er nok ikke den som er hardest rammet av det, men det er en god del av de i gangen der jeg sitter som sliter med at det er ganske dårlig luft. Hvertfall når vi flytta hit til disse lokalene så har vært litt problemer med ventilasjonen. Det er jo litt sånn som kan gjøre arbeidshverdagen litt tyngre da.</p> <p><i>«Kollegabehandling»</i> Som sagt, ganske grei stil på det jeg har opplevd.</p> <p><i>«Lederbehandling»</i> Ja, jeg tror det. Får komme med mine egne meninger, og ganske god åpning for å diskutere ting og sånn. Det er igjen det skillet mellom nærmeste leder, og litt fjernt høyere opp da. Hvertfall mange rundt meg som har merka det da. Føler kanskje ikke helt at den kommunikasjonen er helt der den burde være. Men om det bare er en følelse eller om det er en reell situasjon, det er litt vanskelig å se. Man blir jo</p>	<p><i>Opplevelse</i></p> <p><i>«Kollegabehandling»</i> Greit. Har et greit forhold til kollegaene mine og lederen min.</p> <p><i>«Lederbehandling»</i> Ja. Ikke alltid man blir hørt, men da sier man det bare en gang til. Hehe. Vi kan diskutere, men om det blir andre løsninger er noe annet, men vi kan diskutere. Det som gjør det vanskelig er dette med at vår leder kommer fra det private, og står steilt på sine holdninger. Og vi prøver å fighte litt på dette her da, og av og til så går man litt tunge veier for å klare å forstå at det er sånn det er her, men vi tenker som så at vi får gi han en sjans. For det er ikke jo lett for han heller, å komme fra det private til oss. Vi er jo en del voksne damer. Det er jo ikke helt enkelt. Men summa, summarum, så tenker jeg at det er veldig greit at vi kan ha mulighet til uttrykke akkurat det. Jeg tror nok vi ka bli ganske sinte hvis vi vil mot hverandre, men ikke bare mot hverandre, men mot han da. Og han tåler det jo.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg har det bra.</p> <p><i>«Kollegabehandling»</i> Jeg blir behandlet bra.</p> <p><i>«Lederbehandling»</i> Han lederen jeg har, han viser masse tillitt til meg, vi har det litt åpent, vi har en leder så har vi en ganske sånn flat struktur. Så er det litt kreativt og sånn, så jeg trives veldig godt i et sånt miljø da. Jeg føler meg respektert og er ikke redd for å komme med egne meninger hvertfall.</p>

	samtidig litt påvirka.. Han som leder gruppa mi, han sier jo ofte meninga si ganske sterkt. Og da blir man jo ofte påvirka av han da.	Da er jo det kjempepositivt.	
--	---	------------------------------	--

Kategori: Kommunikasjon

	Informant 13	Informant 14	Informant 15
Begrepet kommunikasjon	<p><i>Begrepstolkning</i> Det er når folk kan føle at det ikke er noe problem å si sin mening. Ikke at man bare skal teste ut ting, bare for å provosere, men man må kunne si ting på en god måte, som er en ærlig mening.</p> <p><i>Opplevelse</i> Ja, mellom de jeg jobber med til vanlig. Har ikke merka noe problem, generelt for min del da.</p>	<p><i>Begrepstolkning</i> Jeg vil jo si at man må kunne uttrykke det man har på hjertet, og at man kan kommunisere sammen slik at man forstår hverandre. Altså man kan jo kommunisere mye, men hvis man ikke forstår, så hjelper det jo svært lite. Og den kommunikasjonen må jo gå begge veier. En enveiskommunikasjon har vi hørt om noen ganger, men det blir jo helt feil. Man skal kunne lytte, og man skal kunne si ifra.</p> <p><i>Opplevelse</i> Ja. Hvertfall i min avdeling ja.</p>	<p><i>Begrepstolkning</i> Et godt kommunikasjonsklima, ja at det er god kommunikasjon, for meg er det egentlig bare tydelige roller, ansvar, mål og mening med det som er, og at det, på en måte, alle forstår det eller at de er samlet om de samme tingene, så de målene må kommuniseres veldig tydelig. Og at det er rom for å være uenige, men og selvfølgelig når uenigheten har lagt seg og alt er besluttet, at man kan gå videre, da.</p> <p><i>Opplevelse</i> Ja, kanskje... Jeg vet ikke helt hvor godt de overordnede målene, hvor mye de er tatt inn hos de ansatte, og liksom hva ledelsen her vil lokalt, hvor mye det, hvor stor grad de ansatte deler den oppfatningen, eller at de har forstått det på samme måten eller... men for min egen del så går det helt fint.</p>
Kommunikasjonskilder	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Det er litt forskjellig. Hovedsakelig er det gjennom ledergruppa. Han har jo, er jo på diverse møter, så han får vite ting der. Men så har vi også infomøter. Så har jeg vært involvert i en del fagforeningsarbeid, og fått en del informasjon der. Også er det jo generelt snakk på huset da. Det er ganske litt for ofte at informasjonen kommer derfra. Det er flere kanaler da. Rundt lunsjbordet er det jo alltid. Da får man alltid vite et eller annet nytt. Følger litt med på intranett og sånn da, men de sakene som kommer der, har man jo ofte allerede gjort, eller hørt om fra før da.</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Informasjonen kunne vært bedre. Og den måten jeg innhenter informasjon på, det går jo på intranett og sånn, hvis jeg skal følge med på det som går på Kartverket. Men det som skjer på avdelingsnivå, den informasjonen flyter ikke helt bra. Men vi har jo møter hver uke, og prøver selvfølgelig å bli bedre på å informere. Og det går jo også på, tilbake igjen, vi har jo ny leder, som må fortelle til «at når ikke du kom på jobb i dag, da må jeg si ifra til avdelingen min at ...</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Jeg oppsøker egentlig informasjon selv, da. Jeg leser referater, og intranett, og snakker med folk, egentlig..</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Jeg føler det er bra, men jeg må jo, jeg syns det har blitt bedre, men jeg må jo lete det frem litt selv, da. Men jeg får jo vite det jeg ønsker å vite og trenger å vite hvis jeg vil.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Ja, har vært i situasjoner</p>

	<p>Ikke alle da, men mange. Samhandlingsportalen har jeg egentlig ikke brukt noe særlig. Den kjenner jeg egentlig ikke noe til.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Altså, stort sett greit. Men med litt mangler innimellom. Som vi har vært inne på. Det er av og til at du må forholde deg til «gangsnakk», eller hvis du ikke er veldig nøye på å lese alle sånne møtereferat som blir lagt ut, er det ikke alltid man henger med heller. Men sånn bortsett fra det, så kommer mye informasjon fra leder da.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Konkret situasjon. Veit ikke om jeg kommer på noe nå. Det er kanskje vanskelig å vite hva man burde visst kanskje.. Som oftes får man vite ting, hvis det er viktig da.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Nei. Sjeldent det er for mye informasjon. Nå liker jeg å være så informert som mulig. Liker å vite en detalj for mye enn for lite.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Det kan vel være det innimellom. Når vi sjømåler, så er det, så er det mye relatert til den produksjonen der. Når det sjømåles, så er det vi som tar inn dataene, men de som bestiller, er jo de som sitter og lager kart. De bestiller hvor de vil at vi skal sjømåle, men det er vi som må planlegge hvordan det skal gjøres. Problemet er jo det at de som skal lage/bestille kart har prioritering på én ting, det blir veldig obskurt, når det kommer inn til oss, hvilken prioritering ting hadde. Særlig når det skal gå videre til de som kontrollere og viderebehandle dataene. De har ofte egne prioriteringer på hva som haster og sånn, og der føler jeg at det ofte mangler litt sånn sammenhengende tenkning da. Det blir lissom litt sånn at den som ringer sist plutselig får førsteprioriteten. På en måte må det bare gå sin gang. Prioriteringer burde komme kanskje naturlig fra selve kartverksledelsen. At sjødivisjonen har faktisk en visjon på hva vi skal prøve</p>	<p>kom ikke i dag», og det er litt sånn svikt i avdelingen og hvor er h*n og sånne ting. For stort sett har vi muligheter hver uke til å si ifra og informere hverandre. Det er alltid snakk på gangene. Det er alltid lettere snakke på gangen. Hvertfall hvis det er noe som ikke er helt bra. Da er det lett å snakke på gangen. Det har jo vært mye snakk på gangen, for vi har jo vært i en sånn omorganiseringsprosess. Det vil alltid være masse snakk på gangen, for noen blir fornøyde og noen blir ikke fornøyde og sånn. Angsten tar jo, for man veit jo ikke. Det er jo klart at det å føle seg usikker, utrygg fører til at det blir snakk i gangene. Fordi at i blant sier man kanskje, på en måte, har man en forhåpning, også blir det kanskje ikke sånn som man hadde håpet. Vi skal jo på en måte få medbestemmelse, og det er ikke måte på, men når det kommer, så blir det stikk motsatt av det vi blei enige om. Da føler du at du har vært i en sånn fase der du er utrygg, så det er mye snakk på gangen. Men det har roa seg ned. Gjør det ikke det stort sett da etter hvert?</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Ja, de gjør nok det. Det er jo min plikt også, og innhente informasjon. Og hvis det er noe jeg lurer på så har jeg jo lov til å gå å si at dette kjenner jeg ikke til. Så det kan man ikke skylde på Kartverket. Det er jo litt oss selv, hvor mye vil vi vite osv. Hvertfall åpenhet her.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Å ja. Jadda. Det har jo hendt det at du plutselig får en sånn. Men det har ikke vært fordi at det ikke</p>	<p>hvor jeg skulle ønske jeg hadde mer informasjon på forhånd.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Tjaa, altså, det jeg opplever som overkommunisert kan jo være for andre noe helt annet, det kommer jo litt an på utgangspunktet, da, men, nei, egentlig ikke, ikke noe som jeg irriterer meg over ”nei nå overkommuniseres det for mye her” liksom, altså jeg går ikke rundt og lar det ødelegge hverdagen min.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Vet ikke om det er noen som misforstår, men.. Jeg tror nok ting blir oppfattet forskjellig, da. Men det er jo sånn at, noen kan jo oppfatte noe på en slik måte at de, hvis det ikke er så positivt til det initiativet som kommer da, men det er jo litt, jeg vet ikke hvordan andre gjør, men jeg har jo merket at jeg er uenig av og til, når vi kommer inn på konkrete løsninger og hvorfor vi skal gjøre ting og sånn, så føler jeg jo at noen har en annen oppfatning, da, enn meg, men jeg vet ikke hvordan oppfatning de har, da, jeg har ikke vært så nysgjerrig på det, da.</p>
--	--	--	---

	<p>oppnå. Den finnes vel på et vis, men den er kanskje ikke like klar i forhold til helt konkret å utføre ting da. Får se da for nå har vi satt i gang en sånn ny prøvestilling da, en slags planleggerstilling, som forhåpentligvis kan være et litt bedre ledd fra ledelsen mot den prioriteringen og forholdet sånn da.</p>	<p>har vært grunnlag for å ta det tidligere. Det kan ha skjedd ting som gjør at du må inn i et kjapt møte, så det er jo sånn som alltid kan skje. Men ellers får vi alltid informasjon i god tid.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Det kan nok hende, men det er ikke ofte.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Nei, sjeldent. Vil ikke si at det gjør det. Og hvis det gjør det, så har vi alltid anledning til å spørre. Vi har sjansen til å stille spørsmål der og da. Og hvis vi ikke gjør tegn, eller spør da, så er det egentlig vår egen feil, for vi har en mulighet. Så det syns jeg egentlig går veldig greit.</p>	
Kommunikasjon ansatt	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Ofte går jeg rett til sjefen, som jeg bare spør om. Hvis det er noe organisatorisk, så kan det jo være at jeg går å snakker med ledelsen i stab hvis jeg føler at de kan ha svarene.</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Som oftes, jeg jobber jo mye med de som er rett i nærhet, og da er det jo bare å stikke hodet ut omtrent. Så går det mye på mail.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Det spørs veldig på hvilken, informasjon det er. Et enkelt svar på det er vanskelig å komme frem til. En del av det er veldig enkelt, noenting er, ikke at jeg har noen konkrete eksempler i hodet akkurat nå.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Ja</p> <p><i>Kommunikasjon med leder og kollegaer:</i> Som oftes, jeg jobber jo mye med de som er rett i nærhet, og da er det jo bare å stikke hodet ut omtrent. Så går det mye på mail. Lederen sitter på nabokontoret, og lederen hans, sitter på nabokontoret hans igjen. Der er det ganske greit,</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Og den måten jeg innhenter informasjon på, det går jo på intranett og sånn, hvis jeg skal følge med på det som går på Kartverket. Men det som skjer på avdelingsnivå, den informasjonen flyter ikke helt bra. Men vi har jo møter hver uke, og prøver selvfølgelig å bli bedre på å informere.</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Ja, de trenger jo en del informasjon fra meg også. Men jeg tror vi gir og tar sånn nogenlunde jeg. Fri flyt</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Hvis det er noe jeg trenger informasjon om, så sitter jeg først og tenker hvem som kan lede meg på veien. Så springer jeg først til den første jeg tror kan hjelpe meg eller har noe peiling, også videre til nestemann. Eller så veit man jo som regel litt sånn stikkord på hva man søker etter. Ja, det er enkelt, ikke vanskelig. De leder deg alltid på veien.</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Jeg oppsøker egentlig informasjon selv, da. Jeg leser referater, og intranett, og snakker med folk, egentlig..</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Ja, jeg gir kanskje litt for mye. (hehe)</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Altså, sånn ledermøtereferat og sånn er jo ikke alltid like lett å finne, men det er jo lett å finne når du vet hvor det er, men de gjør jo tilgjengelig sånne faglige ting, artikler om ting og det som skjer, det syns jeg har blitt bedre og bedre, så slipper jeg og lete, det liksom bare kommer til meg.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Ja, jeg tror jeg mottar det jeg trenger, altså hvis jeg mangler noe så finner jeg det ut selv, da.</p> <p><i>Kommunikasjon kollegaer:</i> Håper det. Jeg kommuniserer hvertfall bra med de jeg jobber</p>

	<p>bare gå inn å spørre lissom. Ja, hovedsakelig. (toveiskommunikasjon)</p>	<p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Ja, ellers syns jeg det er litt min plikt å finne ut av det. Men jeg syns det er greie kollegaer som hjelper meg, og det er et godt støtteapparat på Hønefoss, som jeg ikke trenger så mye nå da, men som jeg har trengt når det har vært ting jeg har syns har vært vanskelig eller kompliserte eller jeg har rota det veldig til her. Det har alltid vært gode kollegaer der.</p> <p><i>Kommunikasjon med leder og kollegaer:</i> Syns det går veldig greit. Veldig greit. Jeg springer litt rundt, fordi jeg har disse oppgavene med ... osv. Da springer jeg mye rundt i gangene, og da treffer du kollegaer. ...Det blir mange i kantina. Da blir det av og til at du blir stående og se «Hvor er mine?». Og da blir vi litt fjerne fra hverandre, for da ser vi hverandre ikke så mye som da vi var tettere. Derfor er det ekstra kjekt å springe litt rundt i gangene. Dessuten er vi også en labyrint, og det var vi heller ikke tidligere. Så hvis jeg ikke har noe å gjøre på andre sida, så er det ikke akkurat en gang jeg går igjennom. Så det er litt greit, med dette å gå rundt litt, for jeg føler jo at jeg har kjempe kjekke kollegaer.</p> <p><i>Kommunikasjon med leder:</i> Den går greit. Vi har en åpen og grei dialog. Men det var nok litt sånn i begynnelsen at vi følte at det var en som kom litt brautende og beordra. Men det er dette som er så greit med å ha en dialog, med at vi kanskje ikke har det helt sånn her, og at vi da blir hørt på det. Sånn at det er ingen problem. Det går veldig greit nå. Veldig greit.</p>	<p>med hvertfall, tror jeg. Men jeg er kanskje ikke den beste til å svare på det, da, altså hvor flink jeg er til å kommunisere med andre, men jeg føler jeg har det går bra.</p> <p><i>Kommunikasjon leder:</i> Jeg kommuniserer veldig bra med leder, jeg syns h*n er veldig åpen og inkluderende, så hvis du lurert på noe så setter vi oss ned også har vi en diskusjon, så det er sånn åpen dør med toveisinformasjon, så du kommer bare inn der eller så kommer h*n inn også tegner vi litt på tavla, og det er jo sånn hele greia foregår i den infrastruktur-avdelingen da.</p>
--	---	--	---

Det nye landskapet	<p><i>Forberedelse til endring</i> Altså, det er jo veldig sånn... Veit ikke helt.. Litt vanskelig å sette ord på det. Det er jo stadig ting som det blir snakka om og sånn da. Men rent konkret, så er det jo mer at vi stadig vekk får høre litt om hva vi bør gjøre for å endre oss i forhold til mye sånn som vi jobber til daglig og sånn da. Altså er et stort skifte jo mer vanskelig å få til i det daglige. Man må jo gjøre stadig forbedringer og sånn. Vi har jo en del sånn ting som vi hele tiden prøver å snakke om som skal gjøre oss mer relevant i samfunnet og sånn. For eksempel så begynte vi nettopp med godkjenningsordning for private sjømålingsfirma. Det er jo en ting, som er et forsøk på å bli mer relevant i den private sjømålingssektoren, for å gjøre en slags standard der. Har vel egentlig aldri følt at jeg har fått definert hva «Det nye landskapet» vil si. Føler ikke jeg har fått vite hva det uttrykket innebærer. Jeg tenker jo mer rundt vekst, og en naturlig forandring generelt, foregår jo både innenfra her, og kanskje også som en del av at man i selve Kartverket prøver å få til en slags visjon da. Også den visjonen vil tolkes ned gjennom mange lag, til for eksempel oss som arbeider konkret med prosjekter og arbeidsoppgaver da...</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Jeg veit for eksempel ikke helt hvordan tinglysingsdivisjonen arbeider da, men at de får elektronisk tinglysing, det ser</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Ikke sikkert så mye som det gjerne burde. Men det er ikke noe fremmet for meg, Det nye landskapet. Men det er vel i 2019?? Er det det?</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Ja, det klarer jeg å se. Jeg ser jo at det er klart at bare på den tiden jeg har vært her, så har jo samfunnet vært i en endring. Hadde du sagt til meg for fem år siden at vi ikke lenger skulle ha papirkart, ville jeg sagt «er du gal?». Alle som har seilt i sjø, veit jo at man må ha papirkart, ikke sant? Det er jo klart at man får jo fremdeles papirkart, men det er jo ferskvare fra en eller annen forhandler som på en måte printer disse kartene for deg. Men det er klart, man ser jo ting endrer seg. Og det gjør det med alle ting. Og ting frigis, og gis jo ut gratis. Og det er klart, tida pusher jo på, og det er endring. Og jeg ser jo i min egen jobb, hvor mye mindre vi sitter med en del av det arbeidet jeg gjorde før. Nesten halve jobben min er vekk Men nå har jeg mange andre nye kjekke oppgaver. Så det endrer seg jo, og mer vil det endre seg. Det er jeg sikker på. Det er kjekt med det man kan, men som jeg sa til deg, jeg er ikke redd for å lære nye</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Nei, det er jo det med å kommunisere, det har jo være masse allmøter og artikler, de har jo liksom hatt presentasjoner av dette nye landskapet som visjon, og disse målene som de satt seg der.</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Ja, jeg tror det. Jeg var jo litt med, de hadde et sånt prosjekt som het "destinasjon 2025" som kom i forkant der, så jeg var jo liksom litt involvert der og, så da, det var jo et prosjekt hvor vi skulle finne en sånn lederstjerne, men det som kom ut av det var jo visjonen "det nye landskapet" også var det en prosess videre har jeg skjønt, der de utlærte noen mål, noen del mål og "hva betyr det for oss her" da. Og det ser vi kanskje litt igjen i, og i den omorganiseringen vi hadde og litt den endringen vi ser nå at de ønsker å knytte Stavanger og sjødivisjonen tettere opp, både administrativt men også faglig mot miljøet på Hønefoss, for å få en bedre samordnet, ja....</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Jeg har ikke fått noen indikasjoner, sånn, vil jeg si, men jeg håper, altså det at jeg har en ny jobb er jo kanskje et ledd i det. Men jeg skulle håpe jeg visste enda mer, da..</p>

	<p>jeg er en stor endring der, men konkret for vår der, vil det jo være å bli mer og mer synlig som en slags offentlig myndighet for sjømåling. Det er vel det som er mest fokus for vår del.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Men som sagt, så er det veldig ullent for meg hva det vil si. Hva har det å si at vi har prosjekter der vi jobber med at vi skal bli en synligere myndighet for sjømåling? Jeg ser ikke noe problem med at Kartverket ønsker en bedre fellesskapsfølelse, men samtidig må vi jo ha våre egne arbeidsoppgaver da. For min del så har jeg bare hørt det uttrykket, det har aldri blitt noe særlig klart hva det for eksempel har å si for vår hverdag da.</p>	<p>ting. Så lenge det er noe jeg føler at jeg kan... Og når man føler at man kan, litt sårbart dette med at vi fikk en ny leder, for meg i avdelingen. Men så blir det, når tida har gått litt og han kan se litt hvem vi er, og hva han kan bruke oss til, og litt hva vi har lyst til å gjøre av andre oppgaver. Man lærer den nye personen å kjenne, da kan man gå litt løs på nye oppgaver.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Ja, det veit man jo at det vil påvirke. Men det har ikke vært noe tema på våre møter. Ingen klare beskjeder, men det er jo synbart, så det kommer vel litt eller litt. Kanskje ikke like forberedt på hva som skal skje nå, for det er mange ting som man tenker litt annerledes kanskje den dagen, en del av oss blir pensjonister, jeg sier en del av oss fordi det er flere her, så det er klart at den dagen da de får frigitt oss, da er det kanskje behov en annen plass enn her. ...vil nok krympe, og de ressursene vil nok bli brukt på annet hold. Det tror jeg nok.</p>	
--	--	---	--

Matrise Geodesidivisjonen og landdivisjonen 1

Kategori: Generelt

	Informant 2	Informant 4	Informant 6
Om informanten	<i>Divisjon</i> Geodesidivisjonen eller landdivisjonen	<i>Divisjon</i> Geodesidivisjonen eller landdivisjonen	<i>Divisjon</i> Geodesidivisjonen eller landdivisjonen
Informanten i jobbrelasjon	<i>Har du lederansvar?</i> Ja	<i>Har du lederansvar?</i> Nei	<i>Har du lederansvar?</i> Overhodet ikke.

Kategori: Motivasjon

	Informant 2	Informant 4	Informant 6
Begrepet motivasjon	<p><i>Begreptolkning</i> Generelt sett betyr det at hvis jeg er motivert så trenger jeg ikke bruke viljestyrken min til å få gjort en oppgave.</p> <p><i>Opplevelse</i> For meg blir det litt opp og ned. Fordi man kan være motivert for noen oppgaver og ikke for andre, og noen ting er mer ork enn andre ting. Og det syns jeg går opp og ned, og jeg merker godt det at hvis jeg er mye borte så er jeg mindre motivert, fordi jeg vet at jeg er sliten, og det tar fort fjorten dager-tre uker før man sover ordentlig om natta, men motivasjon syns jeg henger veldig sammen med hvor mye overskudd jeg har eller-, så det syns jeg er veldig opp og ned. Nå er det januar- jeg har akkurat vært forkjølet, og da er man litt mindre motivert en stund, da har man mer lyst til å ligge hjemme i sengen sin.</p>	<p><i>Begreptolkning</i> Den gleden man har i å yte noe, det som driver deg fremover.</p> <p><i>Opplevelse</i> Jeg føler meg motivert her, stortsett hver dag. Noen ganger har man jo kjedelige oppgaver, men sånn er det jo, det er en del av jobben.</p>	<p><i>Begreptolkning</i> At det er relativt lysbetont, og at det ikke er ulystbetont, og går på jobb hver dag. I det jeg er satt til å gjøre, der er motivasjonen det at det er meningsfylt.</p> <p><i>Opplevelse</i> I det jeg er satt til å gjøre, der er motivasjonen det at det er meningsfylt.</p>
Motivasjonskilder	<p><i>Kilder</i> Det er jo flere ting. Det som driver meg til å gå på jobbet ene er jo at jobben min, jeg har jo et sånt forhold til oppgavene mine, og det blir ikke borte, altså hvis jeg ikke gjør jobben min en dag så er det ikke sånn at andre gjør den jobben, da bare lasser det opp, sånn at det er jo sånn at for å holde en god hverdag så blir man jo motivert til å dra på jobb, så blir jeg syk så jobber jeg jo</p>	<p><i>Kilder</i> Det er spennende datamateriale og oppgaver, og ja utfordringer.</p> <p><i>Positive erfaringer</i> Jeg lærer noe nytt og finner løsninger. Jeg får ekstra drivkraft av å få ansvar for ting, ansvarsfølelse ovenfor det jeg gjør.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Mister drivkraften av kjedelig oppgaver, som vi</p>	<p><i>Kilder</i> Nå er det at jeg møter mennesker. ... så å møte hyggelige mennesker og kollegaer som jeg syns det er hyggelig å hilse på. Gutter, jenter, menn og damer i forskjellige aldre. At jeg har en håndfull blide og hyggelige kollegaer. Jeg har også en håndfull ikke fullt så hyggelige kollegaer, men de behøver man ikke ha noe med å gjøre.</p>

	<p>litt da, sånn for å få unna litt ting, men det er jo noen oppgaver som fenger mer, også er jo relasjoner viktig. Man har jo på en måte en forpliktelse, det ene er jo å ikke la andre i stikken, det andre er at det er der man har mange relasjoner som man må vedlikeholde og som man føler en glede ved å holde ved gode. ... , så det tenker jeg er litt sånn, for meg er det litt gi og ta, det er motivasjon eller hva som driver en, det er jo pliktfølelse på den ene siden så er det litt glede på den andre siden, også blir det litt sånn blanding i forskjellige oppgaver man har.</p> <p>(Etter at opptaket ble avsluttet oppgav informanten at det å oppnå resultater også gav motivasjon.)</p> <p><i>Positive erfaringer</i> Det jeg syns kan være litt morsomt er litt sånn, personlige utfordringer i relasjoner. Da bruker jeg jo alt for mye tid på å tenke på det på forhånd, på fritida. Det vet jeg jo, at da risikerer man å bli helt satt ut om man ikke distanserer seg fra litt problemstillinger på jobb, men jeg kan syns det er ganske givende og interessant, prøve å fikse konflikter, eller kanskje ikke konflikter, men sånn når ting er litt sånn ugreit personalmessig. Litt sånne spenningsmomenter, utenfor det vanlige.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Ekstra mestringsfølelse ja, litt vanskelig spørsmål. Eller hvor jeg mister da; Altså, kjedelig møter, jeg er ikke god på å kjede meg. XXX når det er litt sånn, veldig mye fag, da mister jeg deltagelsesevne. Jeg gidder ikke prøve å lære meg det for å følge med.</p>	<p>blir pålagt å gjøre på kort tid, spesielt hvis det er mye annet som skjer. Men det er absolutt mest av de oppgavene som gir motivasjon og driv.</p>	<p><i>Positive erfaringer</i> Nei, det er det veldig lenge siden. Det var da jeg var helt ung.. Det var motiverende når sjefen trengte meg. Da hadde jeg noen gode år. Men det begynner å bli veldig lenge siden.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Ja, nå har jeg liten drivkraft på det området. Jeg har nettopp hatt en episode med nærmeste overordnet... Jeg blir satt til å gjøre ting, andre er betalt for å gjøre for å si det sånn... Det er demotiverende, der jeg har havnet...</p>
--	--	--	--

Kategori: Jobbtilfredshet

	Informant 2	Informant 4	Informant 6
Opplevelse av å være ansatt	<p><i>Opplevelse</i> Jeg tenker ikke så mye over det, så da er det sikkert helt greit.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg synes det er kjempetopp. Jeg trives godt!</p>	<p><i>Opplevelse</i> Litt skjøvet til siden...</p> <p>Derfor gjør jeg det helt enkle arbeidet. Begrunnelsen er at jeg er vanskelig å samarbeide med.</p>
Jobbtilfredshet i Kartverket	<p><i>Positive</i> Jeg må si at det er, de derre verdiene til kartverket. Så er det noen som jeg synes, for meg, har vært veldig tydelige, og det er det med inkluderende, det at folk hilser i gangene, selv om man ikke kjenner dem, så er det "hei", og sånn har det alltid vært her, litt sånn, det synes jeg faktisk er veldig bra her. Jeg sier ikke at det ikke fins kriger og fronter og sånn, men.... Så liker jeg at, jeg har jobba mye i prosjekter over hele kartverket, og det synes jeg er veldig kjekt. Det gjør det mye enklere å gjøre jobben sin, at du har relasjoner på tvers.</p> <p><i>Negative</i> Åpenhet gjelder ikke, det må jeg bare si. Man liker ikke å være for ærlig. Neineinei, det skulle tatt seg ut (hehe). Det er veldig fint å si det, og kanskje fra toppledelsen sin side så synes jeg det er en manglende, hvertfall har det vært, forståelse for når, for når den HMS undersøkelsen viste at det var noe å plukke på, på etikksiden, så skjønner de ikke hva det går i, de skjønner ikke at det blant annet går i at DE må følge reglene, og ikke bare de ansatte. For det er noe som tror at de har blitt litt "konge og dronning", så da gjelder ikke anskaffelsesreglene, da gjelder ikke reiseregulativet, det gjelder bare for de, dere. XXX Da skjønner du ikke hva moral og etikk er. Da skjønner du ikke at når hele kartverket har sagt at det er en mangel der, at det faktisk er reelt.</p>	<p><i>Positive</i> Det mest positive er friheten, vi har hvertfall sånn at vi kan ta oss fri stortsett når vi vil, vi har jo fleksitid, den er jo veldig kjærkommen, også er det varierte arbeidsoppgaver.</p> <p><i>Negative</i> Det negative er jo at vi må være her når vi skal jobbe, det er ikke mulig med hjemmekontor.</p>	<p><i>Positive</i> Det er fine lokaler, det har sine fordeler å bo i en liten by... At vi nesten alle kjente alle i en periode. Nå gjør jeg ikke det lenger. Etter at tinglysingen og sånn, men det var en stund jeg synes jeg kjente alle ansikter og de fleste navnene. At det var en akkurat passe stor bedrift... Da var det en produksjonsløype som hang sammen fra A-Å, gjennom mange fagfelt. Men dette har lissom blitt litt borte. Men det synes jeg var artig. Å beherske hele greia. Jeg kan ikke si at jeg gjør det i dag. Jeg veit hva tinglysing er, jeg behersker ikke tinglysing. Det henger sammen faglig, men er ikke så fryktelig interessant synes jeg. Det er en liten del av faget, men det er jo mye mer etterspurt ute i samfunnet da.</p> <p><i>Negative</i> Jeg tror jeg har nevnt de fleste. Jeg kommer ikke på noe. Jo, ja, litt sånn at har man først fått et dårlig rykte så blir det hengende ved deg. Men jeg tror ikke det er noe spesielt for kartverket.</p>

<p>Sosialt miljø på Kartverket</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg sitter med en god følelse. XXX Arbeidsplassen er blitt et sted der man har venner også.</p> <p>«Kollegabehandling» Jeg blir behandlet bra, jeg må jo si det. Stortsett så, jeg har ikke så mye å klage på. Det er jo litt sånne ting som jeg ikke tar meg så nær av, som jeg kanskje burde tatt meg nær av... og det er det jo noen som ikke syns er så morsomt, at jeg fikk den jobben og det merker jeg jo er litt sånn, XXX Jeg tar meg ikke så nær av det, og det er jo fordi noen føler at de er blitt tråkket på tærne, men det vet jeg jo at skjer. Men jeg føler at det er rom for å ta opp ting, jeg er nok litt sånn konfliktavers, på det området at med en gang jeg merker noe så tar jeg det opp, men jeg er ikke sånn at jeg bare går å stikker hodet i sanda, men det skal ikke gå lenge før jeg tar opp en sak.</p> <p>«Lederbehandling»</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg har det veldig bra. Jeg har aldri hatt noen dager som jeg har gruet meg til å dra på jobb.</p> <p>«Kollegabehandling»</p> <p>«Lederbehandling» Positivt. Jeg føler jeg blir respektert, og at jeg kan si hva jeg vil</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg har ikke grudd meg til å gå på jobb. Det henger jo sammen med alt. Inntil den her kalamiteten med han ordre... at jeg nektet å utføre ordre etter siste lønnsoppgjøret med h*n sjefen, og h*n ble rasende. Det er første gangen jeg har grudd meg til å gå på jobb.</p> <p>«Kollegabehandling» Veldig forskjellig. Noe varierer gjennom tidene.</p> <p>Hvis jeg uttrykker mine egne meninger, så er det ingen som hører på dem. Også et halvt år etterpå blir de lagt frem som sjefens idé og forslag og sånn. Jeg føler meg nok ikke alltid like respektert.</p> <p>«Lederbehandling»</p>
------------------------------------	---	---	---

Kategori: Kommunikasjon

	Informant 2	Informant 4	Informant 6
<p>Begrepet kommunikasjon</p>	<p><i>Begrepstolkning</i> Godt kommunikasjonsklima? Det er et ord jeg ikke har noe forhold til i det hele tatt, så hva skal jeg putte i det? Altså hvis jeg skulle tenkt på det så ville jeg tenkt at man kan si det man mener og ønsker begge veier, i utgangspunktet. Og at det er greit.</p> <p><i>Opplevelse</i> Den er veldig sånn, sidet egentlig. Det står sjeldent noe negativt om kartverket på intranettet. Om brukere der ute har klaget på oss, hvordan skal vi noe annet enn selvgode og overlegne og hovne hvis vi aldri får tilbakemeldinger om at det finnes ting som vi gjør som andre ikke liker, hvis vi bare skal skrive om alt gullet og bare trekke frem positive ting, så får vi en organisasjon som er selvtilfreds og uegnet til endring. Og de går det jo som regel ikke så godt med,</p>	<p><i>Begrepstolkning</i> At man blir opplyst om det som angår en selv og miljøet rundt. At man får vite ting med en gang, og ikke lenge etterpå.</p> <p><i>Opplevelse</i> Det er litt begge deler.</p>	<p><i>Begrepstolkning</i> Høre på hverandre. Og ha noen fora, der man kunne snakke sammen. Hvor også skravlebotnene kunne få skravle fra seg, og vriompeisene kunne få komme med kjepphestene sine osv.</p> <p><i>Opplevelse</i> Nå er det litt forskjellig. XXX Kommunikasjonen, den kunne også vært bedre. Men noe annet er kommunikasjon, sånn i det store, med nettstedet og hjemstedet og om jeg føler meg integrert i det som står på innsida, og om det angår meg. Om jeg føler de snakker til meg. Jeg syns ikke det lenger på samme måten som da jeg var helt ung og det var jeg som kommuniserte. Og jeg syns dette var min bedrift og min fremtid. Jeg syns det er veldig mange ting som ikke er så veldig interessant for</p>

	de organisasjonene som ikke ser at de er nødt til å gjøre litt endringer nå og da.		meg lenger. Om det er meg eller om det er utviklingen eller hva det er, det kan jeg ikke si konkret.
Kommunikasjonskilder	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Den sidesnakken kommer via jungeltelegraf, noen har jo vært i disse møtene.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Jeg er veldig god på å få tak i informasjon. Men det er jo en egenskap på en måte, for jeg har jo et stort nettverk, jeg snakker med folk så derfor er jeg relativt godt informert om det meste. Det betyr ikke at jeg vet hva de snakker om i ledermøtet, men jeg syns jeg får den informasjonen jeg trenger for å gjøre en god jobb, men jeg vet at det er mange andre som ikke syns det.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Jeg føler meg ikke uforberedt til allmøte, men til møter har jeg jo, altså, et konkret eksempel: Det var et dokument vi skulle hatt men som vi ikke fikk, det er sånn typisk, sånn. Så derfor måtte vi gjøre masse arbeid som allerede var gjort, som vi kunne spart oss hvis vi hadde fått det dokumentet. Men det som var fint var at det var en annen på det møtet som ble så sur, så det ordner seg kanskje til neste gang.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Det er litt sånn pragmatisk det med overkommunisering, fordi ofte så får jeg tak i informasjon litt tidlig, slik at andre ikke vet det jeg vet, og da kjeder jeg meg ikke av den grunn fordi det vil jo alltid være sånn at når man sitter litt høyere i organisasjonen så får du vite ting før de andre, så skal jo de andre få vite det også.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Som sagt så er det en del her hos oss som ikke har samme syn. Men det er klart at det</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Får med meg mest via intranettet. Også det man hører i gangen. Mye jungeltelegraf.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Men jeg føler allikevel jeg får det jeg trenger. Det jeg mangler er stortsett det overordnede som ikke påvirker min jobb direkte. Men jeg har opplevd det i forbindelse med verneombud, faktisk.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Nei.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Har opplevd overkommunisering av småsaker.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Folk misoppfatter kanskje litt, småting, innad i gruppa vår.</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Jeg prøver å følge med, og lese den. Men jeg er ikke like ivrig hver gang, og at jeg er så veldig spent på hva de har å si. Jeg oppsøker informasjonen selv. Den flagrer forbi hver morgen, og den kommer opp. Og særlig når det er noe som interesserer meg så klikker jeg på det, men det er ikke alt som, sånn som sjøkartverket har fått en ny duppetings eller noe sånt. Å ja, det var interessant, men da nøyer jeg meg med å lese overskriften, men hvis det er ting som går litt nærmere, så går jeg inn på det. Jeg får informasjon på allmøter, som en i massen, langt nede som vi alle burde få det, men jeg får ingen annen informasjon. Jeg er relativt langt ned i den kjeden som mottar informasjon. Og det er sikkert mye annet som kunne vært av interesse som jeg er utelatt fra, har jeg følelsen av, av og til. Og sånn må det kanskje være... Men en som sitter der jeg sitter skal ikke vite alt, og blande seg borti alt.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> For å gjøre jobben min? Ja.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Ja, det hadde nok vært motiverende ja. Det er riktig. Ikke noe konkret eksempel. Men i løpet av de siste 10 årene, at ting kommer i litt sånn ferdig «trede» løsninger, og man kan være enig eller uenig, men det er ikke så mye rom for diskusjon når de kommer sånn med et nytt opplegg på en måte. Men det gjelder der jeg sitter, i forhold til de arbeidsoppgavene jeg tross</p>

	<p>har noe med, at folk er litt "introvert", de er egentlig fornøyde med å sitte å fordype seg i noe, de er ikke så kommunikative, som er ute å shopper informasjon sånn som jeg gjerne gjør, da. Og da får de ikke informasjon. Så det er jo de som ikke har fått informasjon, de som ikke er på disse arenaene hvor man kan få tak i informasjonen. Ikke så mye misforståelser egentlig. Det har jo vært noen. Men noen blir ganske sure for at de (kartverket) sier at de har en plikt til å holde seg informert. Men de føler jo at de har gjort sin plikt. De har bare ikke fått. Men dette er jo en fersk greie, derfor husker jeg litt om den.</p>		<p>alt har da, der er jeg.. Det er jo sånn alle de andre ... i seksjonen har det også. Jeg forlanger ingen særbehandling der. Det er mer det jeg er satt til å gjøre da.</p> <p>Ja, det hender. Men det var et uhell en gang. Et eksternt besøk og som sjefen hadde... Og så distre og rotete er jeg at , det hender det skjer en glipp, men relativt... «Du må ta denne her, dette har vi jo visst en uke». Jeg hadde trengt den uka til å forberede det besøket. Jeg beklager, jeg glemte det. Men det var helt konkret. Men også litt i det små, men jeg har vendt meg til det. Det er noe jeg har vendt meg til de siste 10 årene</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Nei, det veit jeg jo ikke. For jeg veit jo ikke alternativet. Så lite informert er jeg, så veit jeg ikke hva de sitter på som vi ikke får vite. Jeg er litt forundret over hvor mange mennesker som jobber med informasjon og som ikke... at så mange mennesker produserer så lite informasjon da.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Jeg har ikke noe konkret eksempel på det. Annet enn det selvfølgelig at vi oppfatter ting forskjellig ut fra vår bakgrunn, erfaring og kunnskap – gjør jo at vi tolker forskjellig, men det er jo litt selvsagt. Tror de eventuelle misforståelsene blir oppklart.</p>
--	---	--	--

<p>Kommunikasjon ansatt</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Nei, intranett er nok ikke min hovedinformasjonskilde. Men det skyldes nok at jeg har et stort nettverk.</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Ja, jeg gir fra meg masse informasjon. Alt som ikke er hemmelig, det sier jeg videre. Men så er det litt sånn også, at det kommer litt an på hvor mye kontakt jeg har med dem, hvis jeg ikke er så mye med dem, så forteller jeg ikke noe heller, jeg informerer ikke på epost, bare når jeg er der, så nå har vi begynt å informere mer systematisk, men intranettet er litt uegnet, fordi man kan følge, altså hvis du vil se hva som skjer, så må du følge alle, du kan ikke få den veggen opp på front, du må liksom gå inn på hver informasjonsside og se, så det er ikke så egnet som man gjerne kunne ønske seg i en så moderne tid, det er ikke som facebook, altså hvis det skjer noe så får du en melding.</p> <p>Det er jo en toveisinformasjon, altså, når vi ikke har fått informert godt til dem, så har vi heller ikke fått informasjon tilbake om at de surver. Så det har vært en sånn kommunikasjonsbarriere. Så på den ene siden så tok det lang tid før vi hørte at de surva, så da måtte vi jo gjøre noe da.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Hvis jeg blir kastet inn i noe, så får jeg gjerne en telefon i forkant.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Jeg føler jeg mottar den informasjonen jeg trenger. Men jeg vil nok si at det er ikke noe jeg bare får på en måte, jeg spiser lunch litt rundt omkring, med forskjellige, så jeg er ikke sånn som bare holder meg til en gruppe</p> <p><i>Kommunikasjon kollegaer:</i></p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Jeg går på intranett, hvis ikke så spør jeg de rundt.</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Jeg føler jeg er åpen om informasjon jeg sitter med, og det er de andre også. Vi er ganske åpne oss imellom. Vi fyllet et tomrom for informasjon. Spesielt noen på gruppa mi er ganske skravlete av seg. Jeg føler ofte det er enveisinformasjon, at kartverket gi en beskjed, som vi forholder oss til, lite dialog.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Informasjonen er ikke alltid så lett å finne. Samhandlingsportalen er veldig rotete, veldig vanskelig å orientere seg. Vi får hele tiden beskjed om å bruke den, men det er det ingen som gjør fordi det er så tungvint.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Det er litt sånn ymse... Men jeg synes allikevel ikke dette påvirker jobben min i det daglige.</p> <p><i>Kommunikasjon med lederen:</i> Jeg føler ofte det er enveisinformasjon, at kartverket gi en beskjed, som vi forholder oss til, lite dialog.</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Før hadde vi et bibliotek. Jeg synes det var veldig sørgelig da det ble nedlagt. Det fint å bruke til å finne fram til faglig informasjon. Hva skjer i utlandet, hvordan har de utenlandske kartverkene gjort det, og hvordan gjør de det og sånn.</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Jeg prøver, men jeg synes jeg spør mer enn de spør meg. Jeg prøver å pakke på dem litt det jeg kan og mine synspunkter, men jeg spør helt konkret. Jeg er nok oftere å banker på dører og lurur på hvordan henger dette sammen og hvordan gjør dere dette her. Noen er å banker på døra mi og spør hvordan fikk du til dette og hvordan gjør vi det. Det er bare en følelse jeg har...</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i></p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Det er ikke noe problem å finne frem den informasjonen jeg trenger til å gjennomføre min jobb. Jeg skal ikke klage offentlig over det. Det kunne sikkert vært bedre der og.</p> <p><i>Kommunikasjon med lederen:</i> Veldig dårlig i det siste. Bortsett fra akkurat fem minutter før vi støtte på hverandre, så var h*n hyggelig.</p> <p>Det er toveiskommunikasjon. Der surrer det rundt. Både formelt og uformelt. Mest uformelt at vi er innom hverandre.</p>
------------------------------------	---	---	---

	<p>Ja, mellom meg og mine kollegaer så tenker jeg at den er ganske god, men hvis vi ser på vår enhet under ett så har vi nok slitt med et kommunikasjonsproblem. Når det blir mye informasjon de ikke får, så vi får litt sånne småkonflikter på grunn av manglende informasjon, og at mellomleder ikke informerer godt, også har vi ikke noe rutiner for å sikre det da, så det har vi iverksatt nå på vårparten.</p>		
Det nye landskapet	<p><i>Forberedelse til endring</i> Og HVA er ”det nye landskapet” for kartverket? Vet du hva, kartverkets strategi, fy flaten, hva er det som står der, ”de første spe’ skrittene inn i det nye landskapet”. Hvis man leser det kartverket selv skriver så bidrar ikke det til noe entusiasme og motivasjon, for å si det sånn. Det strategiske handlingsplanen, den hadde et forord, som sier noe om at dette med handlingsplanen er de første skrittene inn i det nye landskapet, liksom, som vi tøffer etter, i stede for at vi skal ta vi skal ta føringen inn i det nye landskapet, og liksom pushe på, så skal vi bare ”dasse” etter, altså vi er jo liksom kartverk, tenker jeg, i den settingen der, fordi vi kartlegger jo bare det som er, vi tar ingen førende rolle eller noe ledende rolle for å ta goenorge inn i det nye landskapet, vi bare dasser etter, også kartlegger vi det andre har gjort, litt sånn mener jeg kommunikasjonen er i forhold til det nye landskapet. Det har vært ”såre tomt”, hvor mye har Kartverkssjefen sagt om dette, fungerende kartverkssjef har kanskje sagt mer for han blogger om det hver måned, men jeg syns ikke de har sagt så mye om hva det betyr for kartverket. Det var den derre greia hos smithsvenner, også var det de bokstavene ute på siden av bygget her, men det er det, altså. Også har det kanskje blitt jobbet med på noen ledersamlinger, men det</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Nei, jeg kan veldig lite om det. Jeg har veldig lite informasjon om det...</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Føler ikke jeg har noe innsikt i behovet for endring.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Og vet ikke hvordan dette vil påvirke meg.</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Jeg vet ikke helt hva det er jeg. Det virker som et litt tomt slagord. Men det er jo litt min motivasjon. Det er jo at jeg har hørt sånne komme og gå gjennom så mange år, og noen av dem som har innhold, det bare kommer uten at vi helt skjønner det, og det som har store faner, flagg og hornmusikk og sånn. Det er bare faner, flagg og hornmusikk som for så vidt kan være morsomt for de som holder på med det, men jeg har ikke opplevd noe konkret rundt «det nye landskapet» som jeg syns.... Og dette her er, hva skal jeg si... Det vi gjør av rent praktiske ting til ren nytte for samfunnet – der prøver jeg å henge med, men sånne flagg, faner og ord, klarer jeg ikke å hekte noe på, for å si det sånn.</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> De må henge med i, følge med utviklingen, kanskje... Nye produkter! Det er det jeg sitter med nå, er mangel på produktutvikling, at vi sitter og vedlikeholder det vi har gjort... Men nå må noen sette seg ned og tenke litt sånn google maps og raskere maskiner, internettet har vært der i 20 år, men vi har ikke tilpasset kartpakkene våre helt, og vi har ikke laget noen nye kartpakker. Ingen jobber med å tenke det. Produktutvikling tror jeg du kan si, savner jeg litt.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i></p>

	<p>har jo ikke gått videre ned i organisasjonen. Det er litt sånn, hva ble det av den derre 2025-destinasjonen da, hører jeg sånn av og til, der har de jo strøket i kommunikasjon på det prosjektet der.</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Behovet for endring fikk jeg ikke der, det visste jeg jo fra før, men det som jeg ikke har skjønt er hva den endringen skal bestå i, hva er det da kartverket skal gjøre annerledes på grunn av det nye landskapet? Vi jobber litt sånn i ”forefront”, fordi vi ser at det kommer teknologi, altså, bare om et par-tre år så vil regime ha forandret seg. Det må vi bare fikse, ikke sant. Så vi ser det, men sånn vil det vel alltid være, at det er jo ikke kartverkets ledelse som skal dra oss, det er jo vi i hver enkelt enhet som må se hva som kommer, for eksempel på eiendomssiden, hvis den type teknologi kommer så vil du kanskje om 5-6 år kunne måle opp eiendommen sin selv hvis det ikke er noe vanskelig eiendom, ikke sant, da kan hvem som helst gjøre det. Og vi ser jo også at Kartverket, når det gjelder prosjekter og satsingsforslag for å undersøke slike ting så er de med, men jeg klarer liksom ikke å se den visjonen i lederen her, kartverkets leder virker ikke mye visjonær, for kartverkets områder.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Den endringen for meg, betyr jo at hvis vi har noen bra ideer så har vi lettere for å drive dem igjennom, og få finansiering for dem, det merker jeg.</p>		Overhodet ikke.
--	--	--	-----------------

Matrise Geodesidivisjonen og landdivisjonen 2

Kategori: Generelt

	Informant 9	Informant 16
Om informanten	<i>Divisjon</i> Geodesidivisjonen eller landdivisjonen	<i>Divisjon</i> Geodesidivisjonen eller landdivisjonen
Informanten i jobbrelasjon	<i>Har du lederansvar?</i> Ja	<i>Har du lederansvar?</i> Nei, ikke noe lederansvar. Koordinerer litt internt på, innafør det samarbeidet da, eller vi samarbeider jo på en måte her.

Kategori: Motivasjon

	Informant 9	Informant 16
Begrepet motivasjon	<i>Begrepstolkning</i> Tja, motivasjon det er jo at jeg syns det er gøy på jobb, at jeg jobber med noe jeg syns er interessant og som betyr noe for meg, også noe jeg syns er viktig, som en samfunnsoppgave, så, jeg kan si atte interessen for faget, da, at den er så sterk at jeg har overlevd ganske masse som kunne vært ganske demotiverende, for å si det sånn. <i>Opplevelse</i> Ja, men jeg har vært mer motivert før, hvis det er et greit svar.	<i>Begrepstolkning</i> Eh, å ha lyst til kanskje, ha en målsetting, er vel det første som slo meg, hvertfall. <i>Opplevelse</i> Tja, jeg ser jo at det er mye annet spennende der ute også, Jeg er jo sånn som syns veldig mye er gøy (hehe) og blir veldig sånn ”har lyst til å lære mye”, så da blir det jo det der å velge da. Men det er jo kjempebra miljø her og oppgavene... Jeg er jo absolutt ikke utlært, så det er jo en motivasjon i seg selv, at man lærer selv også får jeg studere litt på si, og det er jo en motivasjon, så ja, jeg er motivert, men asså det er jo ikke tvil om at man kikker på andre ting også.
Motivasjonskilder	<i>Kilder</i> Jeg syns at oppgavene er interessante, spesielt de faglige da. De personalmessige tingene syns jeg ikke er så spennende, jeg syns det tar veldig mye tid, som jeg ikke syns er så, ja, OK å bruke så mye tid på. Jeg syns Kartverket er blitt utrolig byråkratisk, i forhold til hvordan det var. Det krever at vi skal sette oss i så mange ting. Men det er sånn med en etat som blir så stor, så blir det på en måte et indre liv som tar veldig mye ressurser bare for å	<i>Kilder</i> Å se resultater, og føle mestring kanskje, at man får til, og får avslutta og ser at disse samarbeidspartene, for eksempel, er fornøyd eller at ting fungerer internt, at vi får utført oppgaver, at man kanskje får gjort ting som ikke har vært gjort før eller at enkelte har tatt opp mange ganger også er det ingen som tar tak i det da syns jeg det er gøy å ta tak i sånne prosjekter, da. <i>Positive erfaringer</i> Komplekst spørsmål (hehe), mer drivkraft, eh, ja det er

	<p>administrere seg selv og alle skal være med og mene noe om alt, og.. ja. Men utviklingen har vært veldig morsom, bare positiv. Så det er jo kjempestore endringer som vi har vært gjennom på alle disse årene, men det har tjent faget, da.</p> <p><i>Positive erfaringer</i> Jeg syns det er morsomt når vi får til ting, det behøver ikke være jeg som får det til men noen i enheten, eller divisjonen. Og jeg syns det er morsomt med, det er hyggelig å få tilbakemeldinger som er positive, hvis man har holdt på, eller holdt et godt foredrag, eller noen sånne ting. Også hvis man har satt seg noen mål da, så klare å nå de, det er kjempemotiverende. Det gir meg glede at andre presterer også. Jeg syns det er morsomt å jobbe med folk som er motivert, og det må jeg bare si, at det er en kjempesjefin gjeng, de jeg samarbeider med, de er jo bare helt supere.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> For eksempel, så syns jeg det er, når sjefen min ikke svarer på mailene jeg sender, og at det skjer ting, og tas beslutninger uten at ting er lest, eller, ja, bare fordi hverdagen, det går så fort, tidspress, så man rekker ikke å lese eller prioriterer, det er ikke så viktig som noe annet, det blir jeg skikkelig provosert av, fordi det ligger mye arbeid bak. Og det at en får en lettere hverdag, det er liksom greit, men at mange andre får en dårligere hverdag, det, det provoserer. Kaste bort andres tid. Det er de som kaster bort andres tid, det syns jeg er.... Også blir jeg litt sånn, demotivert av folk som roter inne i fagområdet mitt uten at vi vet om det. Det syns jeg er veldig unødvendig, så det foregår en del sånn parallell virksomhet i Kartverket, som er helt, ja, det er ingen grunn til å ikke ta kontakt for å jobbe med ting, det gjelder spesielt</p>	<p>jo å få til ting ja, fortsatt, både føle mestringsfølelse og det og se at ting faller på plass, jeg vil veldig gjerne at ting henger i hop og fungerer egentlig, da, og det er vel min største frustrasjon også, hvis ting som blir meldt inn ikke blir tatt tak i og sånne ting. Ja, at jeg er fornøyd, de andre er fornøyd, og at vi har fått til noe sammen, vi har gjort jobben vår, det er noe med det å ha fått gjort jobben sin også, altså det er jo ikke bare det, jeg er jo ganske fristilt i den stillingen jeg har, eller, jeg har jo et ansvarsområde, men jeg styrer hverdagen min ganske mye selv og det er jo også en viss motivasjon fordi du føler jo at du kan ta tak i der det kanskje trengs, og samtidig at du får være din egen herre over din egen hverdag og da er det enda viktigere, tenker jeg, at du faktisk presterer, at du faktisk viser at, den tillitten du får da, at du, ja, hva heter det, vist at det skjer noe.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Ja, det er jo typisk hvis, ja altså, Kartverket er jo en typisk stor organisasjon, og der kan det jo være lenge køer på arbeidsoppgaver som ikke jeg kan utføre, men som jeg er avhengig av at andre utfører for eksempel, hvis det ikke fungerer, så kan man jo miste litt motivasjon. Eller ting man har tatt opp mange ganger også får man liksom til svar at ”jammen det har vi tatt opp før, det trenger vi jo ikke ta tak i nå”, så mener jo jeg at det fortsatt burde tas opp, og det kan jeg jo miste motivasjon av. Eller samarbeidsparter som, altså alle er jo travle også er det ikke nødvendigvis at de følger opp de tingene jeg har spurt dem om og det er jo også litt sånn, det blir man jo vant til etter hvert da, menne (hehe) Det kan være litt sånn demotiverende og bare ”jaja, men da får vi ta barnehagestrategien og bare gjøre det.... Ja”.</p>
--	--	--

	utviklingsoppgaver.	
--	---------------------	--

Kategori: Jobbtilfredshet

	Informant 9	Informant 16
Opplevelse av å være ansatt	<p><i>Opplevelse</i> Ja, det har jeg opplevd som bra. Veldig ryddig ansettelsesforhold, fine ordninger å jobbe i staten på en del personalmessige ting, også er det ryddig og ja, du får lønna di og det er ikke så mye tøys. Det er prosesser knytta til tilsettinger og sånne ting, så det er gode rutiner på det meste i forhold til andre steder. i forhold til personal, altså ikke fag, så er det jo i tillegg til at det praktiske fungerer godt så er det en fin arbeidskultur på kartverket, det er jo liksom skapt en sånn kultur på at man skal prøve å lage det hyggelig for hverandre, hvertfall der jeg jobber, så det er hyggelig å komme på jobb, mange hyggelige kollegaer og lettvint sånn da, og det er kanskje det i forhold til motivasjon, ja, jeg gruer meg sjelden til å gå på jobb, selv om jeg har press..</p>	<p><i>Opplevelse</i> Generelt ganske bra, det er litt forskjell tror jeg, altså mitt miljø på kartverket er jo på kartverkskontoret, sånn først og fremst, det blir noe helt annet de gangene jeg er på Hønefoss, da har jeg jo ikke samme miljø, jeg vet ikke hvor jeg skal, altså ikke sant, og det blir jo litt sånn, av og til den følelsen av å være satelittkontor, ikke at de nødvendigvis ha forståelsen for hva vi driver med, føler meg litt både óg avskilt fra hovedkontoret, jeg driver jo å engasjerer meg i forskjellige ting så jeg har jo begynt å kjenne systemet ganske godt og kjenne ledelsen til dels, og dermed så vet jeg litt bakgrunnen for ting og kjenne prosesser og sånn, og da er det jo lettere å forstå, da, hvorfor ting er som de er, men, hva var spørsmålet igjen? (hehe) Men da er det jo lettere å forstå prosesser og da er det lettere å være en ansatt også, for den informasjonen er det jo ikke alltid at kommer ut, så. Så generelt bra, mange muligheter, og mye blir jo tilrettelagt på sett og vis, eller du har mekanismer for både det ene og det andre, det er jo litt med at man jobber i staten også da, det er jo ikke bare kartverket sånn sett, men.</p>
Jobbtilfredshet i Kartverket	<p><i>Positive</i> Men det er veldig, det er mye gode kollegaer og det å komme på jobben å se artige fjes, det er gøy</p> <p><i>Negative</i> Nei, jeg kan egentlig ikke tenke meg noe negativt. Er ikke det fint? Når jeg hører litt om hvordan andre har det på jobb og sånne ting så</p>	<p><i>Positive</i> Det mest positive er nok at du er i et større miljø, sånn at du på en måte har ryggdekning ofte, altså jeg kan typisk komme opp i situasjoner der jeg har behov for en jurist og da er det jo kjempefint å bare kunne ringe en jurist eller sånne støttepersoner rundt omkring, da. Det syns jeg er</p>

	<p>tror jeg dette er en ganske bra arbeidsplass. Jeg tror på en måte rammene er veldig gode, men så er det selvfølgelig personligheter og sånn som lager problemer da, men sånn har det jo vært i mange år, og sånn er det jo overalt. Jeg tror vi har lite problemer her, med snakk og sånn.</p>	<p>veldig bra. Også er det en del fokus på, hvertfall her på kontoret, den derre ”frihet under ansvar”, det syns jeg er positivt da. Det er nok litt forskjellig rundt omkring i kartverket.</p> <p><i>Negative</i> Negative sider er vel litt det jeg har sagt, først og fremst, når ikke ting henger sammen og hvis du ikke får forståelse for det du driver med, ikke sant, fordi det er en stor organisasjon så er det ikke alltid ledere vet hva du driver med, og kanskje til og med går ut i media og sier at... Jeg kan jo ta et konkret eksempel: den ”rett i kartet”-løsningen, kjenner dere den? Det er hvertfall, altså du kan melde inn feil i kartet, ting som ikke stemmer overens med terrenget, og den har jo blitt, altså det er en kjempefin løsning, og den har jo blitt promotert veldig mye av kartverket, at dette er en bra løsning og at det bare er å melde inn også blir det endra i kartet, ikke sant. Og det er jeg for så vidt enig i, men så er det jo ikke nok ressurser til å faktisk ta tak i alle de innmeldingene som kommer inn, sånn at da sitter jo vi der i bakleksa, på en måte, og stresser, eller får kjeft, for at ting ikke endrer seg i kartet, men samtidig får man ikke ressurser og den derre ressursprioriteringen den kan jo til dels være tøff. Den er ikke så hyggelig da, nødvendigvis.</p>
<p>Sosialt miljø på Kartverket</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg føler ofte at jeg ligger bakpå. Så er det mye mail. Så selv om alle ikke er så viktig, så skal vi hvertfall lese gjennom det. Men jeg er veldig fornøyd, hatt veldig mye gøy.</p> <p><i>Kollega- og Lederbehandling</i> Veldig bra. Jeg får gode tilbakemeldinger fra min leder, da. Jeg føler meg respektert og hørt. Jeg krever ikke noe mer, heller, sånn sett. Føler det er takhøyde for å si det jeg mener, alltid. Det har ikke vært noe problem med det.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg har vel lært å ikke bli irritert. Men, sånn generelt er det veldig bra. Vite litt etter hvert hva man får gjort noe med eller ikke, altså jeg melder jo fortsatt inn, men jeg vet jo at det ikke nødvendigvis når frem, da. Men generelt er det, det er bra, det er bra miljø og hyggelige ledere og det er jo, du får jo jobbe med faget, altså kartverket er jo en faginstitusjon, så du har jo forståelse for det blant kollegaene, og det er jo fint.</p> <p><i>«Kollegabehandling»</i></p>

	<p>Samkjøring mellom de andre tjenestene, det er for mye tjenester, for mange, de skaper for mye, det er for mange til å skape ting som vi må forholde oss til, som gjør at vi får liten tid til å gjøre fag. Og drive med utvikling og få i gang ting, dessverre. Men det er mye av det som gjøres som, for så vidt er bra. Altså, oss som er støttefunksjoner, men det blir et sånt indre liv da, som tar mye kraft fra oss.</p>	<p>Det er vel bra, det. Jeg er nok heller strengere mot meg selv enn hva kollegaene er, om hvilke krav jeg setter og når jeg er fornøyd og ikke fornøyd. Men det har jo vært litt forskjellig opp igjennom, så jeg tror det har litt med hva du jobber med også, det jeg jobber med nå er jo litt sånn ”det er viktig at man får inn disse dataene også videre” mens jeg jobbet med andre ting før som ikke var like høyt på prioriteringslista i Kartverket, og da ble man jo liksom ikke like mye sett og like mye, altså du ble jo verdsatt som medarbeider, men det var en viss forskjell der på hvordan du ble oppfattet fra ledelsen, da. Det har jeg jo sett etter at jeg skiftet stilling internt, atte, og det er jo ikke helt sunt, kanskje. Men jeg tror de fleste har det ganske bra.</p> <p>«Lederbehandling»</p>
--	--	--

Kategori: Kommunikasjon

	Informant 9	Informant 16
<p>Begrepet kommunikasjon</p>	<p><i>Begreptolkning</i> Åpenhet, selvfølgelig. En liten refleksjon som jeg har gjort da, det er jo at det blir jo kommunisert nå på andre måter enn før. Jeg husker at jeg hadde en leder som jeg ble litt sånn, ja, han/hun hadde noen positive sider i forhold til det med kommunikasjon, da, og som var veldig flink til å dra med oss på møter, vi som var ansatte, og komme med informasjon som han/hun mente var relevant for oss. Da sorterte han/hun på en måte ut, pluss at han/hun hadde litt sånn rundt det mer overordnede, det var veldig fint! I dag så har vi et system hvor veldig mye blir kommunisert via intranett, og det gjør at all informasjon kommer ut til alle ansatte, og hvis du leser alt det så kan du bruke ganske mye av dagen din, også vet ofte veldig mange ansatte mer enn lederne, for lederne rekker ikke lese alt. Også</p>	<p><i>Begreptolkning</i> Nei, det er vel bare at man skal kunne snakke om det man vil med de man vil, egentlig, sånn veldig røfflig.</p> <p><i>Opplevelse</i> Mellom medarbeidere syns jeg egentlig er bra, der har man forskjellige, altså, det er veldig sånn derre ”åpen dør”-politikk, både her på kontoret, og også, har jeg fått inntrykk av, andre miljøer i kartverket, som ikke sitter her da, det er lett å ta en telefon, og det er lett å – skype er jo veldig fantastisk, etter at det er kommet, man blir inkludert i møter osv, så det syns jeg er bra. Fra ledelsen og ut, det er jo, altså det har blitt bedre syns jeg, kanskje, eller hvertfall så har det vært litt sånn, det har vært noen allmøter og litt sånn fag, det har kommet noen kurs da, eller i</p>

	<p>får du, du får hvertfall den, altså lederens oppgave blir noe annet enn å fortelle det som kommer, ja, samle opp og fortelle de ansatte, man mister på en måte den delen som gir et sånt lite overtak da, i informasjonsveien, kan du si, uten å legge så mye i det overtaket, ikke sant. Men det at informasjonen går via leder, gjør jo også at lederen blir ansvarliggjort for en del ting da, og må sette seg inn i ting. Også er det jo litt sånn at de som er gode på å kommunisere, eller syns det er viktig da, folk gjør jo det de syns er viktig stort sett og da blir det mye av det, så blir det kanskje ikke så mye av det som vi virkelig driver med her, for folk fra divisjonene har ikke sjans til å drive å skrive om alt mulig hele tiden.</p> <p><i>Opplevelse</i> Altså det som angår meg det får jeg jo gjennom andre kanaler enn intranett stort sett. Så jeg tror vi har ganske god kommunikasjon. Jeg har litt problemer med oppover, fordi at leder blir jo drept av alt som skal gjøres, ikke sant, krav som stilles.</p>	<p>landdivisjonen som er lagt ut på intranett, eller kartverks-TV, så det ser jeg på som positivt, men jeg ser jo at ikke nødvendigvis all informasjon går, altså vi får jo alltid informasjon om at ”informasjonen skal flyte gjennom linjen” da, fra leder til leder og så ned til siste ledd, og det fungerer jo ikke alltid. Jeg ser jo at mye informasjon stopper her og der, og jeg får jo med meg litt fordi jeg sitter i råd og utvalg og er med i fagforeninga, så drypper det litt her og litt der, men det kommer jo ikke alltid ned, jeg prøver jo å ta med litt informasjon videre jeg og da, så det stopper nok både her og der, har jeg inntrykk av, hvis det ikke siles da, hva vet jeg. Kartverket utad tror jeg generelt har en ganske god markedsføring, altså jeg syns ikke vi skal markedsføre oss sånn alt for mye heller, vi skal ha et godt rykte syns jeg i forhold til hva vi gjør og det føler jeg, altså jeg jobber jo mye utad, jeg føler heller ikke det stemmer overens alltid, det som på en måte er bilde av kartverket, eller det som gjøres sentralt med det vi gjør lokalt, så det er jo en negativ ting, ellers så er det jo som sagt mye støtteapparater og kjempebra at man har tjenester som markedsfører eller som viser frem kartverket, men vi får jo ofte høre, eller til dels høre i eksterne møter at ”jammen kartverket har ikke gjort ditt, eller kartverket har gjort datt”, også kjenner vi ikke igjen oss selv i det. Og det kan også hende at de samarbeidspartene jeg har sitter i andre foraer enn hvor kartverket sitter, så de har tilgang på en annen informasjon enn den jeg har, eller merinformasjon enn det jeg har, og det er litt sånn</p>
--	---	---

		utfordrende, men for øvrig så, kartverker har vel litt sånn det stemplet av tinglysingen, at det er det folk tenker på som kartverket. Det er der du treffer kartverket, og kanskje noen utfordringer, fordi det kan være litt vanskelig å få sendt inn det rette osv. Det er en utfordring. Men vi er jo liksom mye mer enn det, da.
Kommunikasjonskilder	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Jeg mottar en del informasjon fra møter, også blir det gjennom e-post da, så det er kanskje det som er, det er kanskje der det meste skjer, på e-post.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Ja, jeg føler kartverket imøtekommer behovet mitt. Jeg føler meg ganske oppdatert. Jeg vet ikke alt som foregår alle steder i kartverket, men jeg vet jo kanskje litt mer om hva som foregår i land-, sjø- og geodesidivisjonen for eksempel, enn i tinglysingen, fordi det er mer relevant i forhold til mitt fagområde.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Hvis jeg føler meg lite informert, så gjelder det sånn informasjon som er internt i vår divisjon, og det kan være enten fra leder eller fra noen andre som driver et eget løp, sånn som jeg sa isted, det er ganske, det er irriterende, når det på en måte er informasjon som jeg opplagt burde hatt selv, hvis jeg får sånn tilfeldig melding fra noen i min avdeling som har snappet opp ett eller annet i lunchen eller noe sånt, som er helt avgjørende for oss og da mister du på en måte, da føler du at du mister litt av den styringsmuligheten, og det er litt dumt XXX. Men hvor bevisst det er</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Det er jo litt nyhetsbrev, det kunne vært flere, med hell, selv om jeg vet, altså vi får jo nok e-post per dag, det er ikke det, men det er noe med at man bør kunne velge selv den informasjonen man leser, så har vi jo noen som jobber sentralt, som sitter på kontoret her, man får jo mye informasjon der ifra. Så der har du igjen det med at du får informasjon andre veier enn der det kanskje egentlig skulle ha flyti da, eller at jeg får mer informasjon kanskje enn andre. Samtidig så sitter det jo andre sentrale personer andre steder så jeg vet jo ikke hva jeg går glipp av der, men det er jo epost, også har vi kontormøter, der deler vi jo en del informasjon og blir litt oppdatert. Samhandlingsportalen bruker jeg veldig lite, jeg vet det er fokus på det, men jeg blir bruker det jo, det er ikke sånn at aktivt velger å bruke det, men jeg går inn hvis jeg skal bruke noen dokumenter der. Innsida, det er jo førstesiden som jeg møter hver dag, så det er jo greit, det er fint å ha informasjon der, men det er ofte jeg ikke har tid til å lese artiklene selv om jeg syns det ser spennende ut, da. Så er det noe med tidbruken som ikke alltid går i hop. Men ja, det er fint å ha innsiden egentlig. Jeg syns egentlig det er ganske viktig, jeg, fordi da får man med seg ting</p>

	<p>fra folk det er jeg litt usikker på, det er jo noen man vet om som det er bevisst fra men det vet jo alle, men det er jo mye sånn som skjer fordi man glemmer seg eller sånn også, men allikevel så mister man styringsmuligheten, og det er ikke så gøy.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Jeg synes jo det er litt for mye sånn på intranett og... ja, bare det at det er bevegelse på intranett, ikke sant, at den går frem og tilbake, det gjør jo at du ikke orker å ha den oppe også er det jo mye der som er totalt uinteressant, men noe er jo interessant også, også er det jo noen som er veldig begeistret for at sakene kan blas gjennom, men jeg har så dårlig tid i hverdagen at jeg syns det bare er frustrerende.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Jeg har jo opplevd misforståelser opp igjennom, men syns ikke det er noe veldig stort problem. Men jeg tror også det er det at man venner seg til at det kan være litt sånn, at det kan glippe litt, men da prøver vi heller å undersøke og finne ut hva det er hvis det er av betydning for en selv, da, eller enheten. Man venner seg til å kanskje ikke reagerer så fort på sånne ting, at det ofte har en årsak eller noe sånt. Men jeg får det jeg trenger for å gjøre min jobb. Jeg har jo kjempefine støttespillere. Det er noen ganger jeg har opplevd at det blir misforståelser fordi ting ikke har blitt kommunisert, kanskje, enn at det har blitt kommunisert feil.</p>	<p>som skjer andre steder i kartverket også som ikke er landdivisjonen, for jeg får jo mest informasjon om landdivisjonen eller de emnene jeg jobber innenfor, mens innsiden sier litt mer, da. Så det er bare gøy.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Ja</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Det skjer jo støtt og stadig at man skulle ønske man hadde mer informasjon, men det er jo ikke alltid det er kartverket sin feil nødvendigvis heller, jeg kan jo skylde på dem, men det er jo ikke alltid nok informasjon er tilflydt andre i kartverket heller, altså. Kan du stille spørsmålet en gang til? Ja, jeg vil si det skjer både nå og da. Men det har jo, det er jo veldig mange informasjonskanaler, og det er jo litt tidspress, man har jo ikke alt for mye tid, det kan jo hende at det ligger et sted som jeg ikke har fått med meg, på en måte, de som har jobbet med det har forsøkt å tilgjengeliggjøre det, men kanskje ikke nok, eller at jeg ikke har sett det. De ansatte har absolutt et ansvar her. Det tenker jeg hvertfall, man må jo ta ansvar for det selv, og heller etterspørre informasjon også, så det går begge veier, men det er støtt og stadig man ikke- enten har hatt tid til å få informasjon, eller ikke har funnet, eller at den rett og slett ikke er der. Men det utarbeides jo en del.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Føler ikke at det har vært overkommunikasjon. Da sier jeg det heller, men jeg har aldri tenkt over at dette har jeg lest fra før, eller, kanskje, men ikke mye hvertfall. Da legger</p>
--	--	--

		<p>man det bare til side. Det er jo bedre at det kommer to ganger, spør du meg da, enn at man ikke får noe informasjon om det.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Ja</p>
Kommunikasjon ansatt	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Jeg snakker med fagfolkene, eller enhetslederne</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Jeg føler jeg viderefremidler, men jeg kunne sikkert gjort det bedre også, men mhm.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Jeg synes det er en del positivt med innsida og samhandlingsportalen, og det er jo en del informasjon som går på personalmessige ting som er greit å kommunisere på et sånt sted. Men jeg bruker ikke mye tid på å leite. Det har jeg ikke tid til. Og det er jo mye informasjon som ikke er skriftlig og, som vi er ute etter, så det er jo å sjekke ut ting i forhold til situasjoner, og sjekke ting for å gå videre, enten det er i forhold til ledelsen oppover eller det er i forhold til brukere der ute. Så sjekker jeg med flinke folk og får den informasjonen jeg trenger. Men samhandlingsportalen, hjelp... Men så ser jeg jo på andre av de nyhetssakene men leser jo stort sett bare overskriften.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Ja</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Jeg snakker meg folk, egentlig. Også bruker vi jo arken og litt sånn arkiverings... for ofte er det jo noe jeg vet det har vært snakk om, men så vet jeg ikke, eller husker ikke i hvilken sammenheng. Og da går det litt sånn på at jeg ikke vil bruke andres tid hvis jeg kunne funnet ut av det selv også...</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Jeg er nok en av de som er veldig på samarbeid. Sånn at jeg driver kanskje litt mer med det enn andre. Deler veldig mye informasjon, så av og til kunne jeg nok ønske at det var noen som, eller flere som tok litt mer initiativ, da. Jeg ser det egentlig litt sånn naturlig, men det hadde ikke gjort meg noe om det var flere som gjorde litt mer av det, kanskje.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Nei, men det tar tid å finne informasjonen. Spør andre for å få en enklere prosess. Og det er jo positivt at man har det nettverket. Men samtidig så har alle mye å gjøre, så man prøver jo, eller jeg hvertfall, prøver jo å ikke plage dem, men å prøve å finne ut selv, før jeg spør. Men, ja, det er mye kommunikasjon med andre.</p>

	<p><i>Kommunikasjon med leder og kollegaer:</i> Jeg prøver å gå litt rundt å snakke med de. Det er jo ikke så mange, men jeg har jo kollegaer ellers også, og jeg tror det er ganske god tone. Men hvor godt jeg klarer å få frem mitt budskap, det må jo noen andre avgjøre. Kommunikasjonen med lederen min er OK når han/hun har tid. Jeg føler det er toveisinformasjon, når vi har tid, da er det veldig OK, men ja..</p>	<p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Jeg får ikke til en hver tid nok kommunikasjon for å gjøre jobben min på best mulig måte, det kan jeg ikke si, det er jo mye informasjon, men ja.. og det er jo litt naturlig at det blir noen misforståelser, for det har jo noe med forståelsen av systemet og kulturen og på en måte, hvis man skulle gå inn i den hver eneste gang det kommer informasjon, eller grunnen til at ting er som de er osv, så, det har man jo ikke tid til. Så det at det blir jo oppfattet forskjellig. Ikke mye konflikter, men jeg har jo vært borti, eller ikke på bakgrunn av kommunikasjon, hvertfall. Det er jo litt i forbindelse med at jeg sitter som ansatterrepresentant, men.. det er ikke helt relevant. Men det har jo vært noe på at leder ikke har inkludert sine ansatte godt nok. En gang i året så samles vi mellom fylkeskartkontorene, og det er jo positivt, det er ofte på gardermoen, men kommunikasjonen der kunne nok vært bedre. Altså, erfaringsutvekslinger mellom både hønefoss og kartkontorene. Bedre kjennskap til hverandre kunne hjulpet. Så kommunikasjonsflyten der har nok forbedringspotensiale.</p> <p><i>Kommunikasjon med kollegaer og lederen</i> Kommunikasjonen med lederen min er veldig bra. Litt, hun har jo ikke alltid tid til å være tilstede, da. Sånn at, da blir det det derre firhet under ansvar igjen. Tenker at det kunne vært positivt at hun var her litt granne mer. Men for øvrig så er det jo veldig bra. Ja, hun svarer jo alltid hvis vi spør, men det er</p>
--	--	---

		jo ikke alltid jeg tar ting til henne, fordi det er ikke alltid hun er her da, så da tar vi heller å diskuterer det blant kollegaene, så finner vi en løsning på det.
Det nye landskapet	<p><i>Forberedelse til endring</i> Nei, jeg føler ikke kartverket har forberedt meg, eller jo, jeg har blitt involvert i de prosessene og sånn. Men for å si det rett ut så syns jeg rett og slett at det er en flopp. Fordi, vi har drevet endring hele tiden siden jeg har begynt, og mye større endringer enn de vi kommer til å se nå. Og sånne teknologidrevne endringer har aldri vært noe problem, det har vi innrettet oss etter. (...) Sånn at det er enorme endringer vi har vært igjennom, og det er klart at det skjer endringer hele tiden, og det tror jeg alle som jobber med teknologi er forberedt på, så det er liksom sånn at du venter på noe som ikke tar helt av. Og vi er forberedt på endring, MEN hvis det plutselig er sånn at det er snakk om nedbemanninger og sånne ting, så blir det jo en mer sånn følelsesmessig ting, eller, sånn at det er fagområder som blir helt radert ut eller sånne ting, når man ser samfunnsnyten og sånn og er jo mye ute blant brukere og ser hva man har bruk for ute og hva som blir satt pris på at er en statlig oppgave å gjøre ting, hvis man da tar bort det bare for å gjøre det, det virker jo litt sånn surrete...</p> <p><i>Endringsbehov</i> <i>Kartverket</i> Jeg ser jo det på tinglysingen og med sammenslåing av matrikkelen og sånn at det går jo an og gjøre ting annerledes, men dette er jo noe vi har vært forberedt på siden tinglysingen kom til</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Det er jo veldig vagt og difust da. Sånn at, jeg tror jeg og flere på en måte sitter å gjør jobben vår og ikke egentlig tar det sånn veldig inn over oss. Jeg er jo veldig med på at man skal forberede seg på fremtiden og ivareta arbeidsplasser, og på en måte tenke nytt og tenke fremover, så det er jo kjempebra, men det har vært litt difust... Altså forberedt meg, det har jo vært informasjon om det, der er det jo litt igjen opp til meg selv og, jeg har nok kanskje prioritert det litt bort.</p> <p><i>Endringsbehov</i> <i>Kartverket</i> ja, til dels, men det har ikke vært like konkret alltid, og når det ikke blir så konkret så er det jo vanskelig å forholde seg til.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Ja, den forandrer seg jo hele tiden uansett, det er jo... Jeg tenker jo at uansett så må det være en endring og, altså det har jo blitt sagt at det skal effektiviseres for eksempel, og det har jo vært en naturlig ting i hverdagen vår uansett, vi prøver jo å gjøre ting mer effektivt uavhengig av hva det har å si, og nå har det jo kommet noen nye sånne, ja, en sentral database da, som skal ha endra litt på strukturen hvertfall hvordan vi skal jobbe her, den har akkurat kommer da, men det blir en endring for oss, og da har det jo vært snakk om at "jammen da mister man kanskje arbeidsplasser fordi det effektiviseres" men da kommer det jo bare nye</p>

	<p>kartverket, vi har snakket om elektronisk tinglysing alle de årene, så det er på en måte ikke noe nyhet, og jeg ser på det bare som en helt naturlig prosess. Men jeg syns også det, at i forhold til de omleggingene som har vært nå, så syns jeg det har vært mye mer masing om at ”dere må være forberedt på en endring” enn fortelle hva endingen innebærer, altså jeg synes det er litt sånn oppjaget, og det snakkes masse om endringsvilje og sånne ting, selvfølgelig er vi innstilte på endringer. Nå er jo ikke akkurat den endingen med hensyn til ny tilknytningsform og nye regnskapsprinsipper noe fremskritt for vår enhet, men vi finner en løsning på det. Det er det jo departementet som har bestemt, så det får vi ikke gjort noe med. Men det å prate så mye om endring, også opplever man egentlig ikke at det skjer så mye. Dem hauser opp noe! Det er mulig jeg tar feil da, men jeg er jo litt sånn bekymret for at det tas en del beslutninger som tas av folk som ikke har så god peiling på ting. Så det blir mer endringer for endringenes del også lite kompetanse om hva brukerne våre faktisk er interesserte i da.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Jeg tror ikke det er de mest dramatiske endringene for meg... Neida. Men jeg tror det blir endringer, det kommer til å bli en del endringer. Men ikke noe mer enn vi forventer. Det er jo litt sånn tøysete å si at man ikke er engstelig for, altså all endring kan være ubehagelig, hvis det er sånne store ting, men det er jo ikke noe uventet at det blir det, men som sagt så er det der med store oppgaver som vi er vant til bare blir borte fordi noen tror de har funnet på noe lurt, eller at</p>	<p>oppgaver som på en måte, ja, litt forvridt da, men man blir ikke så lett overflødig allikevel, for da må man kontrollerer data på en annen måte, eller så man plutselig vedlikeholde databasen istede for å hanke inn de dataene, ikke sant, så jeg er ikke sånn fryktelig bekymret over det. Men informasjonen i, altså dette er jo en liten prosess, så jeg skal ikke dra opp den, men, det har jo vært noen omorganiseringsprosesser som, blant annet i Stavanger, som det med hell kunne vært litt mer informasjon som jeg tenker at ledelsen kanskje kunne gått litt sterkere inn i, eller ikke bare forvente at de ansatte skal tilpasse seg. Men generelt tenker jeg at de ansatte må være med på å bygge oppunder arbeidsplassen sin.</p>
--	---	--

	det er store personalmessige konsekvenser...	
--	--	--

Matrise Geodesidivisjonen og landdivisjonen 3

Kategori: Generelt

	Informant 17	Informant 18
Om informanten	<i>Divisjon</i> Geodesidivisjonen eller landdivisjonen	<i>Divisjon</i> Geodesidivisjonen eller landdivisjonen
Informanten i jobbrelasjon	<p><i>Har du lederansvar?</i> Nei, det har jeg ikke.</p> <p><i>Forholder du deg til mange?</i> Ja, kommer litt an på definisjonen man forholder seg til, men ja jeg gjør jo det. ... Jeg jobber mye sammen med de, og prøver å holde sjefen oppdatert på situasjonen så godt det lar seg gjøre.</p>	<p><i>Har du lederansvar?</i> Jeg er leder av fylkeskartkontor X, og det betyr at jeg har i praksis ansvar for alt som foregår her, enten det er faglig, eller det går på personale, det går på økonomi, det går på rett å slett å følge opp lokalene, for å si det sånn...</p> <p><i>Forholder du deg til mange?</i> Det er klart, vi møtes jo i gangene, vi møtes til lunch, er det ett eller annet som har, ja, bare rett og slett å snakke sammen i gangene, eller så er det jo hvis det er ett eller annet som går på det organisatoriske på kontoret, så kan jeg jo fort komme i kontakt med flere enn de 16, da. Men det er jo, hvor mange i løpet av en dag, jo, det blir jo fort, ja, som jeg snakker direkte med hver dag kan jo variere litte granne, men si et sted mellom 10 og 20 hver dag da..</p>

Kategori: Motivasjon

	Informant 17	Informant 18
Begrepet motivasjon	<p><i>Begrepestolkning</i> Et indre driv til å oppnå et spesifikt mål.</p> <p><i>Opplevelse</i> Absolutt. I ganske stor grad egentlig.</p>	<p><i>Begrepestolkning</i> Motivasjon, det å være motivert er for meg at man er interessert i det det dreier seg om da. Og at det gir en "drive" i det å prøve å få til noe innenfor det man snakker om. At man ønsker å bidra, at man ønsker å fremme kanskje, det man da, det det dreier seg om, at man ønsker kanskje å dra med seg andre, ønsker å promotere. ja, absolutt.</p> <p><i>Opplevelse</i> Altså min jobb er jo, når det</p>

		gjelder motivasjon er jo dobbel, i den forstand at jeg burde jo være motivert selv, det er jo en ting, og det er jo noe man kan jobbe med- å motivere seg selv, men min jobb er jo også å motivere andre.
Motivasjonskilder	<p><i>Kilder</i> Det er det å få lov til å være med å styre noe som er større enn meg sjøl kan du si da. Se at min innsats, sammen med andre, at det fører til noe synlige resultater. I mitt tilfelle er det jo at jeg ser at det blir oppdatert kartdata, som kommer ut, men også at jeg klarer å dra i gang ting og få ting som, få til type samarbeid da, som kanskje ikke er så lett å få til, uten min innsats. Men samarbeid, å faktisk gå sammen og få til noe sammen med andre mennesker. Få til noe som er håndfast på andre sida.</p> <p><i>Positive erfaringer</i> Også har jeg gang på gang fått tilbakemeldinger da, personlig «woow, bra jobba. Bra innsats» og sånn, man får litt følelse av at man sleit litt, men så får man en sånn tilbakemelding om at det man driver med det har en verdi, at man får en konkret tilbakemelding. Så jeg er veldig klar over at jeg kun er en brikke i det store spillet, men det er gøy å kunne bidra. Og i tillegg, det er mye greier da, det er ikke sånn at jeg bare hjelper en person. Men resultatene av mitt bidrag er synlige. Så det er motiverende, at du ser at takket være min innsats, ikke bare pga meg, for det tror jeg er veldig viktig å huske at man er ikke aleine her, men at man faktisk er med som en positiv kraft i det store og det hele</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Ja, helt klart. Vi har en del arkiveringsoppgaver, og ting som er lovfesta. Og jeg forstår behovet for det, og jeg gjør oppgavene. Men det er mindre motiverende, for</p>	<p><i>Kilder</i> Det er jo en kombinasjon av at når du har en jobb så har du også dedikerte, eller altså, du har noen oppgaver som du skal gjøre, og de oppgavene, de bør du jo da sørge for at blir gjort på en så god som mulig måte, gi det du kan- det du har å gi for å fylle de oppgavene. Så det er den ene motivasjonen, eller ene grunnen til å jobbe sånn som man gjør, i en jobb. Men forhåpentligvis så har man også en sånn, ikke bare det at man skal, men også at man på en måte er opptatt av at dette ønsker jeg, at det ligger noe mer der enn en plikt. Og det er det for meg. Jeg syns det er, jeg trives i jobben min, jeg syns det er en interessant og utfordrende jobb.</p> <p><i>Positive erfaringer</i> For det første så må du jo ha et handlingsrom som gjør at du har mulighet til å gjøre det du skal, og det handlingsrommet, det går på å ha tilstrekkelig med ressurser, blant annet, kanskje ikke minst, og ressurser er selvfølgelig penger, tid og personer, så alt det der må være tilstede for at du skal kunne føle at du har fått til noe. Så går det mye på det å, sånn som hos oss, så blir veldig mye av det vi gjør, det er jo ikke ting som du sitter med alene, men det meste av det vi gjør her det er jo noe vi gjør i fellesskap, og ikke minst som leder så skal du jobbe gjennom andre, og da er jo det viktig at de andre på en måte også bidrar, så du har jo som oppgave å motivere andre, men det at de andre er motivert vil jo også slå tilbake på deg som person, selvfølgelig, og gjøre at det blir mer lysbetont å jobbe. For oss på kartkontorene så</p>

	<p>der er det, igjen, det totalt omvendte, at jeg ser på en måte ikke resultatet.</p>	<p>er det jo også sånn at vi samarbeider mye utad med andre enn de som er ansatte i Kartverket. Vi har et kjempestort nettverk blant brukerne våre, og samarbeidspartene våre, og det er jo også en enorm motivasjonsfaktor i hverdagen, delvis i form av at vi ser hva de har bruk for, og vet og ser at vi kan være noe for dem og bidra for at de skal få gjort sine jobber bedre, at de kan få en hjelp i sin hverdag gjennom det vi gjør, men tilbakemeldingene fra dem, og de forteller jo hvordan jobber, og ikke minst hvordan de jobber med de tingene vi hjelper til med, eller er i samarbeid med dem om å gjøre, er jo også sånne veldig viktige motivasjonsfaktorer. Også er det klart det at, hvis du er sjelden gang skulle få litte granne ros fra noen, så er jo det også selvfølgelig veldig hyggelig, men det bør du ikke belage deg på, (hehe) at det er det som skal være viktigst i hverdagen, det får du bare ta som en sånn ekstra påskjønnelse når det en sjelden gang dukker opp.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Ja, det er jo nesten mangel på det jeg sa opprinnelig da. Altså mangel på handlingsrom, mangel på ressurser, og mangel på, da kommer det også inn, det med mangel på forståelse og prioriteringer i andre ledd som du ikke kontrollerer da. For mye er jo et spørsmål om prioriteringer, og spørsmål om, jeg holdt på å si, hva vi skal konsentrere oss om. Det kan jo for eksempel også skje at noen detaljstyrer oss, på en måte som vi opplever at dette blir ikke riktig, i forhold til hvordan vi opplever at en oppgave skal utføres, for eksempel, det kan også virke demotiverende. Så det med lydhørhet, og på en måte føle at du blir verdsatt for den jobben du gjør i en eller annen form, det er viktig i begge retninger, så mange på disse tingene er jo det som ofte gir en demotivasjon.</p>
--	---	--

Kategori: Jobbtilfredshet

	Informant 17	Informant 18
Opplevelse av å være ansatt	<p><i>Opplevelse</i> Veldig vidt spørsmål. Nei, jeg har litt stolthet av å være en del av noe større da. Spesielt i denne stillingen jeg sitter i nå. Jeg har jo gleden av å ha egentlig en stor bredde i det jeg driver med, og ting jeg er med på og ting jeg hører om. Sånn at jeg føler på en måte at jeg er en samfunnsnyttig aktør, kan man si da.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg har en litt spesiell stilling. Fordi jeg er leder for ... og har inntil for noen år siden ikke hatt min leder i nærheten, og da blir du på en måte litt sånn "kongen på haugen" på godt og vondt, noen ganger da så blir det til at du nesten glemmer at du egentlig har noen over deg som på en måte er der. Du vet jo gjennom alt, du får jo mail og intranett og sånn da, men det gir en sånn opplevelse av at du føler at du har ikke så mye sånn støtteapparat og det har betydning for følelsen av å være ansatt et sted tror jeg.</p> <p>Å være en ansatt, å føle at du har noen rundt deg som backer deg, så det har nok vært litt lite tilstede i den stillingen som jeg har nå. Nå skjedde det en omorganisering for noen år siden som kanskje bedret det litte granne, men. Så, men stort sett så vil jeg si det at, det var det negative siden av det, stort sett så vil jeg si det at, når vi møtes, og det blir jo da ikke så ofte for oss som sitter ute på disse kontorene her, så er det positive, hyggelige mennesker, og god stemning og sånn altså, for all del. Og når man tar kontakt så er det selvfølgelig litt personavhengig hva slags respons du får, men det finnes heldigvis mange mennesker som man finner god respons hos da, og får hjelp og forståelse hos, så.</p>
Jobbtilfredshet i Kartverket	<p><i>Positive</i> Det er nok miljøet og friheten til å ta tak i ting og sjøl styre egentlig fokuset sitt da. Klart, man har jo definerte oppgaver, men man har jo veldig åpenhet, og man kan jobbe veldig mye i sin stil da, og fokusere på ting man selv synes er interessant eller som man mener er nyttig da. Jeg føler på en måte at det er veldig godt miljø, samt frihet.</p>	<p><i>Positive</i></p> <p><i>Negative</i></p>

	<p><i>Negative</i> Tja, nei. Hvis du skulle sagt noe som jeg på en måte opplever som en litt sånn negativ del så er det lønsmessig. At jeg veit at ikke vi, at vi har noe lavere satser her enn omtrent de fleste andre steder innenfor geomatikk og geodatabransjen. Det er ikke en stor påvirkning, og man kan jo påvirke det sjøl i stor grad, til en viss grad. Men det er en sånn, noe som jeg har bitt meg merke i de siste par åra da. At vi ligger litt akterut.</p>	
<p>Sosialt miljø på Kartverket</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg står og jobber. Og jeg sitter jo i blant. Men nå har ryggen vært fin i det siste, så jeg har ikke... Jeg står nesten hele tida. Men jeg er i mye bevegelse, jeg skifter mellom tre, fire arbeidsoppgaver veldig ofte da, i løpet av en time... Veldig variert hverdag kan du egentlig si. Jeg blir jo mentalt sliten, for det er jo en del å konsentrere seg om, men det er stort sett positive følelser jeg sitter igjen med. Hvis det har vært dager der jeg ikke har nådd de målene jeg har satt meg, eller jeg syns at jeg har vært mindre effektiv enn jeg skulle ønske, så kan jeg sitte med en følelse av at det var en dårlig dag. Det kommer litt an på hvilken fase jeg er i også. Hvis det er en oppgave som jeg syns er artig å gjøre, en type samarbeidsoppgave, eller koordinering, så er det lettere, og hvis det er mye sånn papirarbeid og ferdigstilling og den slags, så er det litt mer, sånn at jeg er sliten på slutten av dagen.</p> <p><i>«Kollegabehandling»</i> Jeg blir behandla, veldig bra. Men jeg er veldig sosial, sånn at jeg har veldig god kontakt med alle. Så det er jo en av de sterke sidene med å jobbe her, det er et godt sosialt miljø. Det oppsøker jeg også. Det er veldig bra egentlig. Føler meg respektert. Ja.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg pleier å si at jeg trives på jobben, og det gjør jeg. Jeg gruer meg ikke til å gå på jobb, det har hendt noen ganger at det har vært litt for mange tunge tanker i hodet, og det er når det er noen tunge personalsaker, eller så har det stort sett ikke vært sånn at det er tungt å komme på jobb, så det er lystbetont å gå på jobb, det er ikke noe negativt. Men det er for mye å gjøre og for lite ressurser, både for meg personlig, og for hele kontoret som helhet og det slier veldig, så jeg pleier å si at når jeg går hjem fra jobben så føler jeg ikke at jeg går hjem fra en velgjort arbeidsdag, men jeg stikker av. Alltid en del månedsverk med ugjorte ting som bare ligger der, og som du vet du ikke har nubbsjans til å komme gjennom.</p> <p><i>«Kollegabehandling»</i> Jeg føler at jeg blir behandla realt, men hvis jeg skal være helt ærlig så opplever jeg mange ganger at jeg får veldig lite konkrete tilbakemeldinger, så jeg føler meg usikker på hvordan jeg blir, liksom, sett på, det gjør jeg. Hvis jeg skal begynne lokalt da, så har jeg jo den spesielle situasjonen at jeg er leder, så jeg kan bare si hva jeg vil, holdt jeg på å si (hehe). I betydning da av at når man er leder så har du på en måte muligheten til å</p>

	<p>«Lederbehandling»</p>	<p>uttrykke det du mener og det du eventuelt er pålagt å si da, ikke minst. Så du har liksom ikke den samme opplevelsen kanskje, som enkelte andre, som på en måte ikke har den posisjonen da. Her på kontoret syns jeg det er veldig, vi har jobbet veldig mye med det da, så det har ikke vært sånn bestandig, men nå er det en veldig god stemning her, det er veldig sånn toveiskommunikasjon, det får jeg tilbakemelding fra alle som jobber her, da snakker jeg om de Så her føler jeg at her er vi lydhøre for hverandre, og vi kan, det er veldig stor takhøyde for å si det man mener, stor takhøyde for å ta opp ting og drøfte ting og komme frem til løsninger i felleskap. Jeg syns det er en sånn lydhør stemning her på kontoret, og det kan jeg nok si at går begge veier, det er hvertfall de tilbakemeldingene jeg får. Så der får jeg en konkret tilbakemelding fra veldig mange. Når det gjelder meg i forhold til resten av Kartverket som da ikke fysisk er her og som i praksis er sideordnede medarbeidere eller personer som i en eller annen form er overordnet meg så syns jeg det er litt varierende hvor lydhørt det er. Og da blir det vel sånn i hverdagen at du vet hvilke personer det er lett å snakke med, og som du føler at ”her er det en kommunikasjon, her føler du at du, ja, altså, kommunikasjon begge veier”, og hvem du på en måte føler at nå skjønnte ikke vedkomne hva jeg sa, eller nå lytter ikke vedkomne, eller vedkomne tok ikke det på alvor, eller bryr seg ikke om det. Så det er litt av hvert, det er det.</p> <p>«Lederbehandling»</p>
--	--------------------------	--

Kategori: Kommunikasjon

	Informant 17	Informant 18
Begrepet kommunikasjon	<p><i>Begreptolkning</i> Jeg syns det bør være mulighet til å bli tatt på alvor. I hvertfall bli hørt. Da gjerne få informasjon tilbake da, hvis på en måte det man sier ikke blir oppfatta som riktig eller det er umulig å gjennomføre det man sier, om det skal være konkret endring av et system eller et eller annet. Så det å få tilbakemelding, bli tatt seriøst og på en måte få den tilbakemeldinga da. Så man er informert over hvem som har tatt imot budskapet ditt, og at det har blitt tatt stilling til da.</p> <p><i>Opplevelse</i> Her på kontoret er det veldig bra, for her er vi tett på hverandre. Men jeg syns at det mot hovedkontoret er det litt vanskelig. Der er de så fraksjonerte. Vi har på en måte ikke noe sånn, vi har ikke en fast kommunikasjonskanal. Det er mye forskjellige ansvarsområder osv, osv, men jeg syns ofte at, spesielt informasjonen tilbake derfra, det der med å melde ting tilbake, og få tilbakemelding som jeg snakket om, det syns jeg det «skårter» på sentralt da. Vi får virkelig følelsen av å være et sånn provinskontor, selv om det er Oslo og det er Hønefoss.</p>	<p><i>Begreptolkning</i> Nei, det er jo egentlig det jeg har snakket masse om nå. Altså kommunikasjon det er jo, jeg hørte en sånn definisjon på det at å kommunisere det var å gå en bru begge veier, og det syns jeg var et veldig fint begrep. Og det er jo, jeg har jo egentlig sagt veldig mye om akkurat det da. Men det er egentlig det jeg føler også, at det er litt varierende og det er nok til en viss grad personavhengig at det blir varierende. Jeg vil nok si at kartverket legger opp til at de ønsker og kunne få til en god kommunikasjon, det er en vilje, men, og den er nok, jeg tror at den er bedre enn på veldig mange arbeidsplasser, det tror jeg. Men det er selvfølgelig ikke alltid det fungerer optimalt.</p> <p><i>Opplevelse</i> Nei, altså, jeg svarte jo egentlig på spørsmålet ista. Jeg føler at den er, jeg tror den er veldig bra egentlig. Det er en vilje der, og jeg syns nok stort sett at det går rimelig bra, selv om vi kan finne noen situasjoner, eller eksempler hvor vi føler atte, og det har vi snakket om en del internt her, at vi føler at det er lagt opp til en dialog, men at de nærmest er et spill for galleriet. Så det er litt dumt at vi opplever noen sånne situasjoner, hvor vi føler at konklusjonen er egentlig tatt på forhånd, men man skal liksom få lov til å uttale seg.</p>

<p>Kommunikasjonskilder</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Jeg synes dem har gjort en ganske bra innsats, sånn i forhold til systemmessig da, med, for du har ??? gjennom leder og gjennom mail, men en annen sak er sånne lynck møter, fellesmøter på lync da, det må jeg føye til. De er flinke til å sette opp system, og har mye informasjon ut, men det er alt i alt ganske bra. Men ideelt sett, når du skriver en lengre redegjørelse om et eller annet tema, så er det ikke alltid det blir tatt ut for systemet da, kan man si. Når man har disse faste rammene, når man får en del informasjon ut til oss, men den er veldig generell ofte, men hvis du har én mot én kontakt så er det oftere ting kan drukne litt da. Så den formaliserte biten, den er bra, mens den kommunikasjonen, når det kommer til et konkret spørsmål til en konkret person, og den skal egentlig sende det videre, kan falle litt igjennom da.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Jada</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Ja, det har jeg jo. Helt klart.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Ja, det har jeg. Men jeg synes ikke det er en negativ sak. For jeg har kanskje oppsøkt det litt før, litt tidligere. Ja, det er noe overkommunikasjon, men det er ikke nødvendigvis med negativt fortegn, for det er en del ting man må høre tre, fire ganger før det begynner å sitte. Sånn at alt i alt, så synes jeg det er greit. Så ja, men ikke nødvendigvis med negativt fortegn. Det er som sagt når man oppsøker en konkret</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> For det første så har vi jo mail, den brukes jo veldig flittig. Og vi har, for oss i kartverket så har vi jo innsida, som brukes en del, og ellers så kan vi jo lete opp en del informasjon på forskjellige steder på enten server eller nett og sånn, vi har også internett, altså nettsidene til kartverket utad som vi jo også finner mye informasjon, som er relevant for oss, eller så må jeg jo si at det var jo nesten som en revolusjon, det at vi innførte skype internt. Det har vært en enorm, spesielt for oss som sitter litt sånn på distriktskontor da. Så det er helt enormt altså, stor forskjell etter at vi begynte å virkelig bruke det, internt, så det har blitt en helt annen kommunikasjon innad i kartverket på den måten synes jeg, informasjons, og da sier jeg kommunikasjon og, for det gir jo rom for en toveiskommunikasjon, så det ikke nødvendigvis ikke bare må være enveiskommunikasjon. Eller så er det jo, vi kjemper veldig for å få det til, men det er jo relativt bra med samlinger, spesielt for mitt nivå da, som er på ledernivå, så er det bra med samlinger i løpet av året, for de som jobber i mer praktiske, under meg igjen, så kan det nok være litt sånn, akkurat så det er nok, noen ganger, for det er fint å møtes, og ikke bare prate sammen på skype eller lese noe på mail altså, eller ta en telefon da selvfølgelig</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Ja.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Ikke alltid. Det er litt varierende, og der går det</p>
-----------------------------	--	---

	<p>informasjonsbit, som man ikke får tilbakemelding på... Og det hender at det dukker opp spørsmål av noe som har blitt bestemt sentralt, som vi ikke har fått noe informasjon om. Også skal vi stå til rette for det, når det er kanskje første gangen jeg hører det, og fra noen andre, at noen på Hønefoss har bestemt et eller annet.. Også skal jeg egentlig være lojal mot det, også kjenner jeg sjøl, at dette veit jeg for lite om, første gutfeelingen kan også være at jeg er uenig, men så må jeg på en måte.. jeg holder meg lojal mot kartverket, hvis noe er bestemt der, og det skal bli sånn, så har jeg også en forståelse for at en del av det som blir tredd ned over hodet på ledelsen i Kartverket og. Sånn at det.. Men det er greit å vite ting som har alvorlige konsekvenser i hvertfall for våre samarbeidsparter direkte, at vi får vite det. At det blir prioritert like mye å informere oss som de, så ikke vi får det rett i trynet og fleisen.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Her må man også si ja og nei. Ja, for at, selvfølgelig, folk har forskjellige behov for informasjon for det som kommer ut. Har forskjellig interesse egentlig, og så er det, vi driver med ganske komplekse ting. Man skal egentlig sammenfatte det, men jeg tror ikke nødvendigvis kommunikasjonsstilen, jeg tror ikke det er noe måte å få det noe mer enhetlig og tydeligere, det tror jeg ikke. Skulle jeg vurdere opplegget de siste par gangene, så syns jeg de er flinke. Eller med de midlerne vi har, og det utstyret vi har, med Kartverkstv og power point, så er det så bra det blir. Det er ingen andre</p>	<p>også litt sånn på holdninger igjen. Noen er flinke, noen har en ide om at det er ikke nødvendig å informere før ting på en måte er oppe og avgjort, der er jo jeg helt uenig. Det å fortelle om "hvor står vi i prosessen" "hvor langt har vi kommet", "hva har vi eventuelt ikke funnet ut av" er jo en informasjon som bør ut. Så der, men det er litt sånn der personavhengig.</p> <p>Skulle mange gange ønsker at jeg fikk mer informasjon, har mange ganger sittet igjen med følelsen av at jeg skulle ønske jeg hadde mer informasjon på forhånd.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Ja, altså, det er jo tydelig atte stedet man er i Kartverket påvirker jo selvfølgelig hva du er opptatt av. Så det er jo klart at de som sitter på Hønefoss og jobber med å utvikle nytt økonomisystem, for å ta det som et eksempel, har jo et annet fokus i hverdagen enn vi som sitter ute på kartkontor og skal utøve på en måte den daglige driften av alt mulig rart, hvor økonomisystemet bare er et verktøy som vi skal bruke og bør kunne og forstå, men det er dog et verktøy og ikke selve jobben vår. Og da hender det noen ganger, ikke sant, at man får til og med beskjed om at det er obligatoriske kurs, det kan godt være på skype ellet ett eller annet, men det er obligatoriske kurs, og når du har hatt det samme kurset tre ganger på rad, og føler at dette har jeg hørt nå tre ganger, og dette er så stort og viktig og det liksom, masse forandring og sånn, og du lurer på "hvor er forandringen", sånn skjer fra tid til annen. Det gjør det. Det er kanskje noen som blir litt vel overivrig på det de</p>
--	--	--

	<p>praktiske måter å gjøre det på. Vil ikke si at det blir så mye konflikter på en måte, men ja, folk prater sammen, vi kommuniserer en god del på kontoret her.</p>	<p>driver med, og glemmer at det er en liten del av en stor hverdag.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Ja, jeg opplever nok at det oppstår misforståelser noen ganger. Men da spørs det hva du mener med misforståelser også da. Men altså noen ser på endringer som en utfordring som de gjerne vil prøve å møte og takle, og noen ser på endringer som noe som er skummelt og skremmende, og er redde for hva som kommer og tror at nå er det ikke noe jobb til dem lenger. Det er veldig mange sånne forskjellige reaksjoner, og det som, som en person med personalansvar, har jo jeg måttet hankses med alle de reaksjonene, og da opplever jeg nok noen ganger at i noen situasjoner kan noen ble litt sånn usikre, og det kan i neste omgang føre til litt sånn handlingslammelse. Mens andre har liksom en mer sånn ”jah, vi klarer dette òg”, det blir bare en endring liksom. Så det kan være mange forskjellige reaksjoner der, altså. Og det er ikke til å komme bort fra at det er alltid noen som blir redde, usikre hvertfall, når de blir utsatt for en endring. Det er helt sikkert.</p>
<p>Kommunikasjon ansatt</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Når det gjelder informasjon som i utgangspunktet er lett tilgjengelig så har jeg et system som jeg må få i gang, «hvem er det jeg skal snakke med?».</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Det er jo på, helt konkret via samtale, jeg sender jo en del mail, og bruker en del interne meldinger også. Jeg vil påstå det. En av mine kjepphester er å dele mest mulig. Også sånn i forhold til</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Det kommer jo an på hvor jeg tror jeg finner informasjonen, det. Så det kan jo være veldig mye forskjellig. Noen ganger kan det være å bare gå å prate med noen, noen ganger så kanskje du må sende en eller annen skriftlig henvendelse, ta en telefon, søke opp på nettet hvis det er en sånn type informasjon. Noen ganger så går vi jo å spørre de som på en måte jobber med en ting, og etterlyser, og da kan det</p>

	<p>hva man bidrar med. Jeg syns det er veldig viktig å ikke ta æren fra noen. Erfaringa mi er at hvis du gjør en grei jobb, og aldri tar æren fra andre, så er det mer enn godt nok. Ikke bare ser folk at du gjør en grei jobb sjøl, men du får heller ikke et sånt drittsekkstempel. Målet mitt er å dele mest mulig, også enda er det ingen som på en måte har tatt æren av noe jeg har gjort da. Jeg er veldig for å dele.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Ja, og nei. Når det gjelder informasjon som i utgangspunktet er lett tilgjengelig så har jeg et system som jeg må få i gang, «hvem er det jeg skal snakke med?». Jeg kjenner jo den delen av organisasjonen som jeg har behov for å bruke i det daglige, også koster det meg ikke noe å ringe noen sentralt, osv osv. Den informasjonen som er vanskelig å få tak i er, ting som er litt uklart. Gjerne på litt høyere nivå. Prinsipielle ting, ting som har med politikk å gjøre, som på en måte ledelsen ikke kan gi et klart svar på. Gjerne hvis det er noen jurister involvert, så er ikke ting så klart. Og da er det nærmest umulig å få et konkret svar, og det er det som er utfordringen. Vi kommer jo tilbake til det samme hele tida, med det her at brått så kan det bli tatt en avgjørelse på et høyt nivå, som på en måte skal gjelde våre samarbeidspartnere som ikke vi får informasjon om. Det er det som på en måte er... Ja, det er enkelt å få tak i informasjon når det er konkret, og det er noe faglig, for da tar jeg bare en ringerunde, også får jeg tak i kontaktpersoner, også sender jeg bare en mail hvis ikke det går. Men år det gjelder disse større avgjørelsene på</p>	<p>jo være at informasjonen egentlig ikke eksisterer, altså at det må gjøres en jobb for at den informasjonen skal komme</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Altså, noe av vitsen med den type stilling som jeg har er jo å prøve å få, holdt på å si, den informasjonen jeg har ut til de leddene som jobber praktisk. Jeg er jo på mange måter et formidlingsledd som en leder, selv om jeg selvfølgelig også gjør en del gjørebjobber selv. Ovenfor de som jeg har på kontoret her så håper jeg at jeg klarer å formidle ut den informasjonen jeg selv får til dem, det er hvertfall min intensjon.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Nja, det er ikke så spesielt vanskelig for så vidt, å finne informasjon. Men nei, det går litt mer på, det som jeg nevnte litte granne innledningsvis, atte hverdagen er veldig veldig veldig full av oppgaver, jeg føler jeg aldri har tid til å gjøre det jeg skal, og den tiden man bruker på å skaffe seg informasjon, kan jo være en av de tingene som blir en sånn salderingspost noen ganger.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Det er litt varierende, det syns jeg</p> <p><i>Kommunikasjon med kollegaer</i> Rent fysisk så er det jo muntlig eller skriftlig, for å si det sånn. Akkurat nå så har jeg jo min nærmeste leder her på kontoret, så nå er det jo greit å enten gå bort å snakke med han, eller sende en mail, noen ganger kan det jo være</p>
--	--	--

	<p>høyere nivå. Så er det jo nærmest umulig å få et svar. Det tror jeg også har litt å gjøre med at vi sitter litt langt unna. Tror det er mye lettere å stikke innom et kontor å slå av en prat. Der tror jeg vi er litt heldige da, vi har jo to ganske høyt oppe i strukturen som sitter her oppe på konoret vårt, som man har jobba sammen med i noen år. Så vi får en del svar på ting som folk ikke får tak i på samme måte, fordi de sitter her. Nettverket er så utrolig viktig. Men det er fordi kommunikasjon er så viktig. Vi er jo genetisk predisponert for å være face to face. Det er mye lettere å kommunisere når man ser ansiktisuttrykk og hva det skulle være. Terskelen blir lavere. Jeg tror folk også slepper garden sin litt ned, når det er litt sånn rolig start. Istedenfor en mail da, som er litt sånn «to the point».</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i></p> <p>Ja. Stort sett. Jeg oppsøker og finner tak i. Så svaret er i utgangspunktet ja. Men som tidligere nevnt, så hadde det vært greit med den siste biten. Men alt i alt så går det veldig bra. Syns de er veldig flinke til dette rammeverket, når det gjelder ting som er bestemt, når det er ting som er konkret. Så er det spesielt, det syns jeg dem skal ha skryt for der borte på Hønefoss, at dem er flinke til disse møtene på Lynck. Også Kartverks-TV. Det er tydelig. Man merker jo det. Det er tydelig at det er noen som har tenkt at dette er veldig viktig at vi.. Noen har tydeligvis fått beskjed tidligere om at det ikke er nok informasjon, så det syns jeg er bra.</p> <p><i>Kommunikasjon med</i></p>	<p>greit å gjøre eventuelt litt av hver, noen ganger, ja, en av delene, og det samme blir jo ovenfor de som er her, vi har, internt de jeg er leder for da, de har vi jo en del faste møter for å på en måte hele tiden ha den derre ”driven” oppe, og gjensidig informasjon, så vi har faste kontormøter en gang i uken, vi har fagmøter som vi har delevis fast annen hver uke og delevis ved behov, neon andre type fagmøter som vi har sånn ca en gang i måneden. Så samles vi i smågrupper eller litt større grupper ved behov gjennom hele året, mange mange mange ganger, så, ja.</p> <p><i>Kommunikasjon med leder</i></p> <p>Når det gjelder da å informere til ledere oppover i systemet, så skjer det mer i klumper, og det er selvfølgelig litt sånn som en konsekvens av den fysiske plasseringen, altså man møtes ikke i gangene, ikke til lunch, så på en måte, skal man ta et tak for å formidle noe videre så blir det en egen aktivitet, ikke sant, enten i form av et møte som er avtalt eller i form av prat på et skypemøte, eller å skrive en mail, eller ett eller annet.</p>
--	--	--

	<p><i>lederen og kollegaer</i> Samma. Det er primært mail og muntlig da. Det er ganske mye muntlig. Jeg syns det er veldig viktig å holde leder oppdatert. Mye fordi, da har man ryggdekning hvis noe skulle komplisere seg. Det hender jo at man har utfordringer i forhold til ekstern kommunikasjon. Da er det veldig viktig at lederen er involvert, så man har støtte. Men også sånn som rådgiver da, at begge kan ha nytte av hverandre.</p>	
<p>Det nye landskapet</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Vi har vel hatt noen sånne fellesmøter på lynck, som sier litt om endring av strukturen, men jeg som sitter her på, i forhold til nærmeste sjeg, så kan jeg ikke med første tanke helt se den helt store endringa for meg da. Vi har på en måte beholdt de samme oppgavene. Vi har samme organiseringa her, da er ikke den endringa så stor for meg.</p> <p><i>Endringsbehov</i> <i>Kartverket</i> Ja, det har jeg fått med meg. Det er jo en stund siden vi gjorde noe med det her, da hadde jeg egentlig fullt opp med å prøve å lære meg den jobben jeg sitter i nå, så jeg hadde kanskje ikke så mye overskudd til å prøve å sette meg inn i disse tinga. Jeg har jo lest disse tinga, men det har ikke, jeg føler ikke at det har så stor relevans for hverdagen min, at jeg virkelig har satt meg ned og sett videre på strukturen osv osv.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Nei, har ikke merka det. Og på en måte.. Jeg har registrert at det har skjedd en del endringer, både faglig.... At det er pga den organiseringsendringa, det kan faktisk hende, jeg veit jo, de har jo endra intranettsider. Det har</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> jobbhverdag? Altså, da er vi inne på det igjen, vi er i et fagområde, hvor det er kontinuerlig utvikling. Det skjer noe hele tiden. Kartverket har faktisk vært veldig flinke til å være med på utviklingen, vi har vært flinke til å ligge i front, vi har vært flinke til å promotere ting, flinke til å være det lokomotivet som vi ønsker å si utad at vi skal være, flinke til å dra våre samarbeidspartnere framover, til dels, vi må noen ganger ta sele på dem og dra dem, men det er en rolle som jeg syns kartverket alltid har hatt, og tatt, at vi nå begynner å snakke om det nye landskapet, okey, det var greit, det var et, jeg kaller det et "slogan" jeg da, som man fant på, det er ikke noe annerledes enn før, det er ikke noe snakk om at de skal forberede oss noe mer på "det nye landskapet", det er en kontinuerlig utvikling som vi må følge med på, hvis vi ikke skal dette av lasset. Det er ikke noe annerledes nå, det er ikke noe sånt pantsprang akkurat nå.</p> <p><i>Endringsbehov</i> <i>Kartverket</i> Hvis jeg skal være helt ærlig, så tror jeg faktisk at vi på kartkontorene ser det lenge før kartverksledelsen ser det.</p>

	<p>kommet. En del sånne rutiner, og det kan jo være en direkte pga at man har endra struktur, og at strukturen har fått annet fokus i de andre avdelingene, og det har ført til at det er en del endringer som har blitt ført på plass. Men det ser ikke jeg direkte. Det er uklart for meg om det er pga den endringa eller om det er en annen endring. Det bekymrer meg på en måte ikke, for strukturendring på høyere nivå, det merkes jo av de på høyere nivå. Det er der den skjer. Men det jeg kan si da, er at det har skjedd veldig mye positivt de to, tre siste åra, med tanke på alt mulig av utvikling i kartverket. Spesielt på det faglige og en del samarbeid som har kommet i stand da. Både internt og eksternt. Det er jo så mange faktorer, så det er så vanskelig å si hva det kommer av.</p>	<p>Vi har dette her inn på oss hver eneste dag, så den, holdt på å si, det behovet for utvikling som man sier at vi har i kartverket, det ser vi hele tiden, og det er veldig mye av det som blir fremstilt som om det er kartverksledelsen som drar oss fremover, det kommer egentlig nedenfra. Vi forteller dem at Nå må vi, nå må vi, nå må vi. Så jeg sier ikke at det er vi på kartkontorene som promoterer alt, for vi er ikke spesialister på alle fagfeltene, det er vi ikke, så for eksempel innenfor geodesi, så har de sin egen agenda hvor vi bidrar relativt lite på kartkontorene, bortsett fra at vi har en diger gjeng her med dem, men direkte faglig hva vi driver med på kartkontorene drar nok ikke dem fremover, men de er kanskje, det vi har behov for har kanskje en viss betydning for hva de, hvordan de prioriterer ting, til en viss grad. For det de gjør har betydning for oss. men jeg tror, det føles litt rart for oss på kartkontorene når noen begynner å fortelle oss hvordan ting bør utvikles for da føler vi litt sånn ”Ja, fint, nå er vi enige, nå kan vi gå videre”. (hehe)</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Det har det hele tiden. Vi er nødt til å forandre oss kontinuerlig, fra uke til uke. Hvis ikke så bare detter vi av lasset. Så det har det hele tiden. Altså det er ikke nødvendigvis ikke bare en naturlig utvikling hvor vi er med, vi har jo, vi i kartverket, hvertfall veldig mange av oss, vi har jo hele tiden tanker fremover for å fortsette å prøve å være det lokomotivet, ikke sant, vi må hele tiden prøve å analysere ”hva er behovet i samfunnet” ”hvordan utvikler samfunnet seg” ”hvilke</p>
--	---	---

		andre ting...” Kanskje må vi utover vårt eget fagområde også, for å på en måte være på hugget hele tiden, så ja, vi må være bevisst på at vi hele tiden skal forsøke å ligge i den fronten som vi ønsker å være, og det er ikke noe bare ”bli med på lasset” altså, da er du ikke i front, da følger du bare med.
--	--	---

Matrise Fellestjenestene

Kategori: Generelt

	Informant 3	Informant 10	Informant 11
Om informanten	<i>Divisjon</i> Fellestjenestene.	<i>Divisjon</i> Fellestjenestene	<i>Divisjon</i> Fellestjenestene
Informanten i jobbrelasjon	<i>Har du lederansvar?</i> Jeg har ikke noe lederansvar. Vi har en annen leder. <i>Forholder du deg til mange?</i> Vi er fem stykker i enheten.	<i>Har du lederansvar?</i> Nei <i>Forholder du deg til mange?</i> Ja. Absolutt. Tjenesten i seg selv er jo ganske liten. Men siden jeg er i XXX så har vi jo mye å gjøre med de fleste divisjonene og tjenestene på huset så enten pr telefon eller mail eller face to face så har jeg mye å gjøre med ansatte i kartverket.	<i>Har du lederansvar?</i> Jeg er stedfortreder for min leder når han er borte. <i>Forholder du deg til mange?</i> Ja. For jeg sitter også på sånn supporttelefon om saksbehandlingsverktøyet vårt. Så jeg har vel egentlig, jeg føler vel at jeg har kontakt med egentlig hele landet i løpet av uka, mer eller mindre.

Kategori: Motivasjon

	Informant 3	Informant 10	Informant 11
Begrepet motivasjon	<i>Begrepstolkning</i> Hva skal jeg si, at jeg har en begrunnelse eller en etisk bakgrunn som gjør at jeg har lyst til å drive med et eller annet. <i>Opplevelse</i> Jeg føler meg absolutt motivert her på jobb. Både motivert og veldig interessante oppgaver.	<i>Begrepstolkning</i> Hva jeg legger i motivasjon? Oi det var et vanskelig spørsmål. Jeg tror jeg legger... min umiddelbare tanke er arbeid mye arbeid og tilbakemelding. <i>Opplevelse</i> Og sånn i arbeidssituasjon så er jo ja min motivasjon er jo at den jobben jeg gjør den blir oppfattet kan man si eller mottatt og vurdert og gitt tilbakemelding på. Både i form av ros og mer konstruktiv tilbakemelding.	<i>Begrepstolkning</i> Det var et litt sånn vanskelig spørsmål. Det har jeg aldri tenkt på før. Jeg veit jo lissom hva det er. Men hva jeg legger i ordet motivasjon? Det er jo egentlig noe som driver deg framover. Altså noe du får lyst til å gjøre. På grunn av et eller annet. <i>Opplevelse</i> Ja, stort sett. Jeg har noen dager som jeg ikke er så motivert jeg også, men stort sett så er jeg det.
Motivasjonskilder	<i>Kilder</i> Lite plikt, mest fordi det er interessant og fordi jeg har oppgaver jeg synes er spennende. Miljøet har mye å si. Har kommet til et sted med gode medarbeidere. Stadig vekk utfordringer. Både faglig og også personlig. Det er spennende. <i>Positive erfaringer</i> Det er vanskelig å si. Når vi jobber eksternt er det helt andre utfordringer som vi møter som drar begge veier da. Både til å nesten miste motivasjon og til å øke motivasjon. (...)Det virker som de er	<i>Kilder</i> Det er gode resultater for meg og for andre. Setter pris... altså motivasjon for meg er motivasjon hvis jeg kan gjøre en jobb som da gjør jobben til noen andre lettere også er det jo også motiverende for meg å se at det jeg gjør blir oppfattet og mottatt av andre. <i>Positive erfaringer</i> XXX det har jo skjedd flere ganger at når man blir verdsatt både ovenfra, men også folk ute i divisjonene, fagpersoner kommer med kommentarer at dette er spennende arbeid så er det	<i>Kilder</i> Jeg synes det er veldig moro å hjelpe andre, faktisk. Så hvis jeg har noe å bidra med og hjelpe andre, så dagen blir litt enklere da, så synes jeg jo det er fint da. <i>Positive erfaringer</i> Det er jo når du får tilbakemeldinger om at du kanskje har motivert andre da, for eksempel. At «jöss, detta var jo enkelt» eller.. hvis du skjønner hva jeg mener? Hvis du skjønner at du driver med noe som er greit da, som har litt nytte for andre.

	<p>veldig ryddige, ordentlige, kompetente, villige til å jobbe med disse prosjektene og bidra til å utvikle. De har ikke alt på stell, men de har vilje og lyst til å bistå. Jeg føler at det er motiverende for meg. De er dedikerte til å gjøre en god jobb. Det føler jeg er veldig positivt. (...)Ellers har vi veldig mange positive ting, om det å jobbe utad. Treffer jo veldig mange dyktige og flinke mennesker som ønsker å gjøre en jobb også.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> Det er veldig mange dyktige mennesker eksternt, men alt arbeidet der er så politisert. De skifter leder av kartverket der, nesten gjennomsnittlig annethvert år. Det er gjerne av politiske grunner at de skifter, og det er litt sånn demotiverende at flinke folk som jobber i organisasjonen, de blir for det første ikke verdsatt, hvis de på en måte prøver å argumentere mot en ting, fordi de mener noe er feil, da blir de bare flytta vekk til en annen enhet, lederen der, hvertfall nåværende leder er, altså ikke til å stole på. Også av politiske årsaker, og vi har også mistanke om korrupsjon. Alt er politikk der, og det syns vi er veldig demotiverende.</p>	<p>motiverende.</p> <p><i>Negative erfaringer</i> XXX Og da satt jeg vel egentlig igjen med den følelsen at her var det ikke noe poeng at jeg var inne og gjorde en jobb i det hele tatt.</p>	<p><i>Negative erfaringer</i> Det er hvis folk ikke har tillitt til deg. Sånn «herlighet, hva erre a driver med nå?» Da blir lissom det det motsatte av motiverende.</p>
--	--	---	--

Kategori: Jobbtilfredshet

	Informant 3	Informant 10	Informant 11
<p>Opplevelse av å være ansatt</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg trives veldig godt jeg.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg syns det er veldig hyggelig. Da jeg begynte var det mange som snakket om det her at selv om man er i en stor bedrift så er man veldig tett på ganske mange av de andre, det at man hilser på folk i gangene når man ser mennesker og det er mange som er flinke til å gjøre sosial ting og det er et hyggelig sted å være. Så det føler absolutt på. Også er det jo klart at det er som mange andre steder også ting som er mindre hyggelige, og jeg opplever kanskje at det er noen steder ganske god grobunn for at man uttaler eller at man er åpen om misnøye da. At det</p>	<p><i>Opplevelse</i> Det syns jeg er en veldig fin ting. Jeg syns kartverket er en ålreit arbeidsplass som tar godt vare på medarbeidere, og lederne. Det virker som det er ganske bra samhold stort sett. Noen ting er det sikkert her, som alle andre plasser, men generelt vil jeg si at det er en god arbeidsplass.</p>

		blir litt sånn slarvete, ja, noen ganger er det litt sånn god grobunn for at det er litt sånn små slarvete stemning og man kommer med noe små kommentarer og. Så det er litt sånn begge deler.	
Jobbtilfredshet i Kartverket	<p><i>Positive</i> (...) ellers er det gøy å jobbe her. Føler det er veldig mange dyktige mennesker her sånn, veldig dedikerte. Og de er positive når vi spør om bistand til våre prosjekter eksternt, selv om det på en måte bryter litt med at de allerede har planlagt sin dag. Så det er kanskje litt sånn, men det er fordi at vi er i en situasjon slik som nå, men også tidligere så var det veldig ålreit å jobbe i kartverket, rett og slett fordi at i kart og oppmåling, syns jeg da, at det er veldig interessant og spennende. Generelt er det bra å være ansatt i Kartverket.</p> <p><i>Negative</i> Kan ikke si at det er noe spesielt jeg føler som er negativt ved å jobbe her.</p>	<p><i>Positive</i> Det mest positive tror jeg må være det at det er variasjon i fagfeltene det er veldig brede fagfelt og det er mange mennesker som er veldig høyt kompetente på det fagfeltet de jobber på og at det er mye faglig variasjon i kartverket for eks det at vi har sjødivisjonen som har full kontroll på sjø. Det er jo forøvrigt også en annen ting som er positivt da er at de er flere steder i landet det er en stor bedrift med de forskjellige kartkontorene. Du har jo sjødivisjonen som har sin spisskompetanse på sjø. Så har du geodesi som kan hva nå enn geodesi egentlig holder på med for det er det jo veldig få som egentlig skjønner bortsett fra de som jobber der. Også har vi jo tinglysningen som har sin helt egen måte å jobbe på. Og system som jobbes på og den der effektiviteten som jo også er veldig annerledes enn andre steder da. Og det er stor variasjon, men også mye kunnskap på de feltene vi har.</p> <p><i>Negative</i> Det er jo en statlig bedrift og det medfører jo at ting tar tid og at det er mange prosesser som har ganske mange ledd i seg fra start til slutt. Også opplever jeg også innimellom at det kanskje kan være at hierarkiet spiller en ganske stor rolle opplever jeg da og at de føringene man får ovenfra internt i kartverket har ganske mye å si og at mye må godkjennes fra øverste ledernivå før det kan iverksettes og det er jo sånn som jeg opplever i min jobb at det kan legge føringer for den jobben vi gjør eller jobben vi gjør blir endret fordi at noen ovenfra mener noe annet. Da er det det vi</p>	<p><i>Positive</i> Jeg tror det er mye bra samarbeid egentlig. Det må det være i og med at vi er lokalisert over hele landet. Så jeg tror det lissom trigger det at du må samarbeide.</p> <p><i>Negative</i> Ja. Det er når samarbeid mangler. For da blir... Når du samarbeider, så blir det sånn vinn-vinn situasjon. Også blir det egentlig motsatt når det blir konflikter og såne «sololøpere» og da blir det ikke bare tap, da blir det «tap-tap». Det påvirker hele arbeidsmiljøet, da blir det en sånn negativ spiral på en måte, det drar ned motivasjonen og arbeidslysta. Det blir en sånn negativ spiral. Som går rundt.</p>

		går etter og at så vi får sterke direktiver ovenfra da og at det overskrider eller det veier tyngre enn den fagkompetansen som kanskje ligger lenger nede og det er en litt sånn stemming for at det sjefen sier er det vi gjør og det opplever jeg både hos meg selv men også hos kollegaer at det er det en sånn frustrasjon knyttet til da.	
Sosialt miljø på Kartverket	<p><i>Opplevelse</i> Stort sett vil jeg påstå at jeg er glad når jeg er på jobb. Jeg går ikke rundt med noen dårlig følelse i hvertfall. Selvfølgelig er det dager hvor du føler at det er oppgaver at en skulle ha gjort, og som du føler på en måte nesten kvier deg til å starte på fordi du vet ikke helt åssen du skal starte opp. Eller løse dem, men det er mer sånn som vi alle ville hatt, antar jeg. Jeg føler stort sett at det jeg går med frisk mot til jobbene her.</p> <p>«Kollegabehandling» Jeg syns det er veldig bra, jeg.</p> <p>«Lederbehandling» Det er en, hva skal jeg si, en fleksibel leder, så sant vi ikke gjør noe feil, så kan vi nesten gjøre hva vi vil. Så vi har, veldig sånn, delegert ansvar ved prosjektene våre da. Da løser vi de på egenhånd og eget initiativ. Jeg føler at lederen min hører meg når jeg har noe å si. Og hvis jeg føler at han ikke hører etter, så sier jeg ifra. Og da blir vi enige, og føler ikke at det er noe problem. Vi kan komme med egne meninger og synspunkter. Så diskuterer vi det og finner løsninger. Føler meg absolutt respektert.</p>	<p><i>Opplevelse</i> Oftest veldig bra. Syns ofte at det er veldig hyggelig å komme på jobb blant annet dette her med at man alltid blir møtt med alle - hilser altså selv om man kan være trøtt og sur og sliten også kommer man inn også er det jo noen som sier «hei» og alle sier jo hei tilbake fordi man har jo ikke lyst å være aktivt negativ mot noen og det gjør et eller annet med humøret da, at man blir på en måte litt tvunget til å anerkjenne at man er rundt andre mennesker og det her kan faktisk bli hyggelig. Så det tror jeg er en veldig positiv ting, men jeg opplever kanskje i sterkere grad at jeg kan være frustrert når jeg går. Men det har vel egentlig mye med å gjøre at det alltid er mye som ikke jeg rekker over, at jeg ikke får gjort. Også kan jeg oppleve frustrasjon i løpet av dagen i forbindelse med arbeidssituasjoner hvor man må fighte litt da, men sånn jevnt over så er jeg glad når jeg er på jobb.</p> <p>«Kollegabehandling» Bra. Hovedsakelig så syns jeg, i hvert fall hos oss da så er det en veldig humoristisk og spøkefull tone. Det er hyggelig å være på jobb. Også syns jeg vi er flinke til å ta til å si ifra, hvis noen kommer med noen meldinger som man ikke syns er okay eller det er rom for å si at man er uenig.</p> <p>«Lederbehandling» Jeg syns også at vi har en god leder som hører på oss og som verdsetter tilbakemeldingene som vi</p>	<p><i>Opplevelse</i> Jeg har en god følelse når jeg er på jobb. Noen dager er ikke så gode som andre dager, men sånn.. Det må det være, kan ikke bare være gode dager. Det er jo hele livssituasjonen, man blir jo påvirket av alt. Stort sett syns jeg det er en bra arbeidsplass.</p> <p>«Kollegabehandling» Jeg syns jeg blir behandla greit. Nå er ikke jeg så veldig hårsår av meg. Jeg tåler vel kanskje litt innimellom også. Men jeg er heller ikke redd for å si ifra hvis det er noen som sier eller gjør eller utelater et eller annet. Det er takhøyde for å si ifra, og da blir det tatt på alvor. Det kan jo også være at jeg misforstår. Så da tar jeg tak i vedkommende og spør «hva var det egentlig du mente?» der. Istedenfor at det bare skal gå og rulle også tolke og tru. Jeg er ikke noe for det... Sånn er det ment, og sånn er det. Kommer til enighet, eller til at man er enig om å være uenig. Men det må man respektere.</p> <p>«Lederbehandling»</p>

		<p>gir. Det er kanskje en mindre positiv ting at vi har en leder som ikke alltid er til stede og som ikke nødvendigvis har full oversikt over hva det er vi gjør da, i praksis. Vanligvis så går det helt fint fordi vi er veldig selvgående som tjeneste og vi gjør de tingene vi gjør, uten ja, litt sånn på automatikk, men det kan jo komme inn hvis vi har diskusjoner eller problemstillinger hvor det må komme inn, enten en melding eller en godkjenning noe må tas på et høyere nivå at det da kan være frustrerende at man har en leder som ikke har det hele oversiktsbildet og det skaper også noe frustrasjon rundt meg og kollegaene mine da. (...)Jeg snakker med han/hun når jeg har behov. Føler at det er lav terskel for å ta opp ting og ta en prat og stikke innom. Jeg får komme med mine meninger</p>	
--	--	---	--

Kategori: Kommunikasjon

	Informant 3	Informant 10	Informant 11
Begrepet kommunikasjon	<p><i>Begreptolkning</i> For det første at det er en dialog der det ikke er en sånn enveis informasjon. Det er viktig.</p> <p><i>Opplevelse</i> Der er det ikke alltid at jeg føler at Kartverket er 100%. Men stort sett så er det bra. Kommunikasjonen i kartverket er stort sett bra den. Det interne, det som er et problem når du jobber mye ute er at du ikke alltid får fulgt med på den intern sida vår. Av og til skulle jeg ønske at jeg fikk informasjonen istedenfor å oppsøke den selv. Hvertfall når det er ting som du må forholde deg til. Det er et par ganger det har glippet, sånn sett. At jeg ikke har fulgt med på den informasjonen, for når du er i utlandet kanskje ei uke, så ser du ikke på intranett. Også er kanskje den informasjonen bare i øyenfallende i to dager, også er den borte. Så det er en minus.</p>	<p><i>Begreptolkning</i> Åpenhet og raushet eller romslighet da. Rom til å kunne si ifra og kunne ta ting og være åpne om både det som er bra, men også det som er dårlig. Spesielt i en stor bedrift så tenker jeg at det er viktig å være åpen om avgjørelser som tas og ting som blir besluttet som har konsekvenser for resten av bedriften. Også tror jeg at det er viktig å være litt realistisk i kommunikasjonen og se på hva er et ønsket bilde av oss og hva er faktisk bildet.</p> <p><i>Opplevelse</i> Det er litt både og syns jeg. Fordi at det er mye... vi har et litt sånn, det er et brytningspunkt da, mellom at vi har et hierarki som påvirker kommunikasjonen vår med at ting skjer på et høyere nivå og man vet ikke hva som skjer hvis man er nede på gulvet.</p>	<p><i>Begreptolkning</i> Det går på dette med å være åpen, og tørre å si ifra. Det går også på å ha takhøyde for at man ikke kan være enig med alle. Og man kan ikke like alle heller, men man må på en måte være profesjonell og respektere andre selv om du kanskje ikke har samme meninger eller ikke. Altså må kunne kommunisere med andre likavel.</p> <p><i>Opplevelse</i> Jeg tror den stort sett er bra. Sånn som jeg ser det da.</p>

		<p>Samtidig som man også sånn i det daglige, har en veldig flat struktur det at man kommuniserer likt med alle uansett om man er der opp eller nede eller hvor man er da. Så det er litt blandet egentlig, men jeg tror i hvert fall som en del av XXX så tror jeg at vi kjenner litt på det her at forventingene til kommunikasjon og det realistiske bildet er litt varierende. Fordi man i hvert fall på ledernivå har noen forventinger om at sånn skal det være og ting skal oppfattes sånn, også er det litt med å ta den realistiske runden på hvordan kommer vi frem til dit vi skal være da, og hva må vi faktisk gjøre i praksis.</p>	
Kommunikasjonskilder	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Mottar mest informasjon på innsida/intranett. Allmøtene blir ofte annonsert to dager før det skal være ikke sant, en del ganger da. Og det er altfor kort tid da vi er i utlandet eller kanskje ikke får fulgt med.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Det er kanskje litt min egen feil, at jeg ikke er så påpasselig med intranett og sånn. Det er jo også sånn at når vi er her hjemme, så møtes vi i lunsjen, og vi snakker sammen og sånne saker, og det føler jeg utfyller den informasjonen jeg ikke får ellers. Det er ikke noe stort problem, akkurat den kommunikasjonen. Men selvfølgelig, det er ting som jeg føler at ledelsen burde informert om. Som jeg føler av en eller annen grunn at de ikke gjør da. Hvorfor det veit jeg ikke. Så sant det ikke har kommet når jeg er i utlandet.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Jeg kan ikke komme på noe sånn umiddelbart.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Nei, jeg syns ikke det. Syns de klarer seg greit. Jeg syns også at man aldri</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Ja, jeg må også lese på innsida. XXX Men jeg får jo ikke med meg alt så jeg må jo også lese innsida for å få med meg det som skjer da. I hvert fall på fylkeskartkontorene. Jeg har rimelig god oversikt over Hønefoss, men ikke nødvendigvis andre steder.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Det er litt både og. Kanskje fordi mye av den informasjonen som kommer ut på spesielt på intranett, den bærer preg av at det må være noen som har et ønske om å fortelle om noe. Så da er det jo ofte hvis det skjer spesielt ting eller store hendelser eller diverse så blir det jo skrevet om. Men sånn - møteagenda på ledermøte for eksempel, som jo er interessant for i hvert fall vi som jobber i XXX og som er ganske nysgjerrige, som syns det er interessant å vite, så må vi jo lete oss litt frem og grave og lure. Så vi må jo oppsøke mye selv også, så da går jeg mye til leder og kollegaer, begynner og rote rundt i</p>	<p><i>Hvordan mottar du informasjon?</i> Gjennom lederen min, en del. Også leser jeg på intranett, innsida. Det kan jeg egentlig nevne i den sammenheng, noe jeg kanskje syns er litt dårlig da. Det er det at det er veldig mange systemer som på en måte lever litt på hver sin tue. Som ikke prater sammen. Og der burde det kanskje vært litt mer styring på at... også må man rapportere flere plasser. Det burde være nok å rapportere og registrere en plass. Og ha et mastersystem på en måte. Tenker blant annet på mail, innsida, samhandlingsportal, arken, regina på tinglysinga, det er mange forskjellige fagsystemer. Også når du skal ha ferie, må du lissom legge det inn i tidbank, på samhandlingsportalen, i outlook. Jeg tror det har blitt en sånn tidstyv. Du må legge inn ting flere plasser, og det er kanskje en ting som skyldes manglende kommunikasjon. At det burde vært kommunisert bedre når man gikk til anskaffelse.. altså få samla det litt da. Bli litt mer enhetlig. Ikke minst for å spare tid for de ansatte.</p> <p><i>Kartverket imøtekommer behov for informasjon?</i> Ja. Det tror jeg. Jeg har jo et ansvar selv som arbeidstaker å søke informasjon også. Man</p>

	<p>kan informere for mye da. Så lenge det ikke er personalsaker og sånne ting så, så skal man jo være forsiktig. Men utover det syns jeg at det bare er fint å bli informert altså. Man får heller bare, hvis man syns det er overflødig, så får man bare sette en strek over det.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Nei</p>	<p>samhandlingsportalen og sjekke og lure.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Ja, det må jeg si at jeg har i forbindelse med ressursplassering og hvor, sånn helt personlig, hvilke prosjekter jeg skal jobbe på, så har vel jeg kanskje opplevd at jeg har fått informasjon på et litt senere tidspunkt fordi at ting skal besluttes på et høyere nivå før jeg får informasjon om det da. Men på organisasjonsnivå så har jo ting kommet., og syns jo at de er gode på å få det ut til folk.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Nei, det har jeg ikke. Men det tror jeg også kan ha noe å gjøre med at som i XXX-tjenesten så er kanskje ting mere - et bredere spekter informasjon føles relevant da. For jeg kan jo tenke meg at sånn som at hvis man sitter sånn intranettmessig, at man da får informasjon som man egentlig ikke har behov for fordi at dette gjelder ikke mitt fylkeskart kontor eller dette har med den divisjon å gjøre. Men fra mitt ståsted så har jeg ikke reagert på det.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Det kan det jo bli. Jeg har en oppfattelse på at det kommer veldig an på den som lurer. At noen kan lure og dermed gå og spørre og kreve å få svar. Men så opplever jeg også at det mange som snakker om at det er mye rart som skjer og det er mange rare prosesser og man får ikke helt klarhet i det. Så jeg tror også at det er rom for at ting forsvinner litt i mengden, da kan du si, eller at folk lar det gå litt og at det løser seg eller kanskje vi finner ut av det. (...)Ja, det tror jeg at jeg kan si at det gjør. Det kan oppstå</p>	<p>kan ikke bare få. Er det noe jeg lurer på så, så må jeg også gi uttrykk for at jeg ønsker informasjon.</p> <p><i>Mer informasjon på forhånd?</i> Ja. Det har jo skjedd. (Er det da enkelt å finne/oppsøke frem til informasjonen?) Det kommer litt an på type informasjon. Altså, jeg føler at jeg får den informasjonen som jeg trenger for å utføre min jobb. Jeg har ikke behov for å vite alt hele tida.</p> <p><i>For mye informasjon?</i> Nei, det føler jeg ikke.</p> <p><i>Kommunikasjons-konflikt</i> Ja. Det har jeg opplevd flere ganger. Ikke bare personlig, men gjennom andre også. Hvis det er uklart informasjon, er det lett for å bli spekulasjon, også blir det prating også blir det.. til slutt kjenner man ikke igjen den informasjonen som har gått ut. De kommer med ny informasjon for å få klarhet. Syns de takler det bra altså.</p>
--	--	--	--

		<p>misforståelser. Så tror jeg at man også er veldig formet av sitt eget ståsted kanskje. At det er noe som ikke overses, men som kanskje ikke vurderes i så stor grad at vi er en organisasjon med mange forskjellige områder og at folkene som jobber på de forskjellige fagområdene er forskjellige og er varierende perspektiv. For eksempel da eiendomsdivisjonen ble lansert både ved første møte og nå det allmøtet som var nå, så tror jeg at de som kommer fra tinglysningen og de som kommer fra matrikkel og stedsnavn oppfatter den prosessen og de tingene som blir sagt på veldig varierende måter. Fordi at de har forskjellige innstilling til det som skjer da.</p>	
Kommunikasjon ansatt	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Vi har jo månedlige seksjonsmøter, pluss vi hadde litt ekstratid hvor vi diskuterte ting og gikk gjennom både hva vi har gjort og planer for fremtiden. Og hva vi bør gjøre, og hva vi bør endre på. Der får jeg komme med innspill selv også.</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Jeg håper at det går begge veier. For hvis det bare går en vei så blir ikke jeg noe klokere, sånn sett da. Så jeg håper jo at jeg får igjen, så jeg tror vi har en sånn dialog sånn at begge utvikler seg. Det er jo en hensikt da.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Stort sett er informasjonen enkel å finne. Du kan søke på den internettsida vår, så det tror jeg er relativt greit. Vi har noe som heter samhandlingsportal, og det føler jeg er sort tull, nesten (hehe) som kunne vært bedre. Den føler jeg ikke er tilrettelagt godt nok for optimalt bruk.</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Ja, jeg må også lese på innsida.</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Kanskje i noen grad, kanskje litt mindre.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Det syns jeg varierer ja. Det går vel litt tilbake til det her om informasjonen er ment for meg eller ikke. Myntet på meg eller ikke. Men jeg føler vel ofte at, hvis man spør så får man jo oftest svar. Så kommer det jo litt an på hvor tydelig de svarene er da.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Ja, det tror jeg at jeg kan si at det gjør.</p> <p><i>Kommunikasjon med kollegaer og leder</i> Jeg snakker med h*n når jeg har behov. Føler at det er lav terskel for å ta opp ting og ta en prat og stikke innom. Jeg får</p>	<p><i>Hvordan oppsøker du informasjon?</i> Leser, spør og graver.</p> <p><i>Hvordan gir du fra deg informasjon?</i> Ja. Det tror jeg. Jeg dytter ikke på informasjon på folk, men hvis folk spør så. Så deler jeg det jeg veit. Som jeg har lov til å dele.</p> <p><i>Er det enkelt å finne informasjon?</i> Det som jeg har behov for å vite, det syns jeg er greit å finne frem til.</p> <p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Føler ikke at jeg mangler noe for å gjøre den jobben jeg gjør.</p> <p><i>Kommunikasjon med kollegaer og leder</i> Veldig bra. Hvertfall min leder.</p>

	<p><i>Mottar du den informasjonen du trenger?</i> Det er heller det at du ikke er klar over informasjonen som er gitt. Det skjer jo ting, litt sånn innimellom. Blant annet dette med de sikkerhetsforanstaltningene med å komme inn og ut av bygget blant annet, så var det ting som vi blei gjort oppmerksomme på et par måneder seinere, at vi skulle gjøre osv. Det glipper litt med sånn type informasjon, det gjøre det.</p> <p><i>Kommunikasjon med kollegaer og leder</i> Bra. Der får jeg komme med innspill selv også.</p>	<p>komme med mine meninger Ja, det syns jeg absolutt det er en toveiskommunikasjon.</p>	
Det nye landskapet	<p><i>Forberedelse til endring</i> Jeg syns for så vidt at det har vært grei informasjon om dette her, og nå blir ikke, skal vi si, den strategien og det nye landskapet vedrører ikke oss så mye i det vi jobber med.</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> En annen sak er at jeg ikke forstår meninga med det nye landskapet da, altså det mottoet der sånn. Det er ikke så mange som forstår det som ligger i dette. Altså jeg tror ikke de klarer å kommunisere det så godt ut. Det er hva som egentlig ligger i det. Men det høres jo flott ut da.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Jeg tror ikke den vil endres, jeg føler at det som ligger i dette såkalte nye landskapet er en helt naturlig teknologisk utvikling , så jeg, man, det er også det som skjer rundt, med dette google, facebook og alt dette andre som påvirker oss, ikke sant? Innenfor , vårt fagfelt så har det vært en sånn teknologisk utvikling som skjer, så den er det bare å være oppmerksom på, så jeg hadde ikke trengt et sånt nytt slagord for min del altså. Men det er veldig mye interessant som skjer rundt omkring. Og det er greit.</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Ved å informere meg om at det finnes en visjon for «det nye landskapet» og ved at vi har snakket om verdiene som følger med kartverket og fordi den nevnes i prosjekter. Jeg er jo involvert i hovedsakelig sånne XXX/YYYYprosjekter. Men utover det så føler jeg ikke at jeg er forberedt.</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Ja, det syns jeg. Det blir vel kanskje uttalt i forbindelse med mye arbeidet som gjøres at det er snakk om å få veien for kartverket fra type fra papirkart til det digitale, altså det er mye snakk om innovasjon og hvordan møte brukerne der de er. Så det kan jeg se.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Nei, det syns jeg ikke.</p>	<p><i>Forberedelse til endring</i> Jeg veit hva det er, men jeg er vel ikke sånn spesielt forberedt på det. Jeg leser om det , og tar det til etterretning. Foreløpig har det vært veldig lite sånn håndgripelig. Det blir lissom litt mer sånn visjon. Det regner jeg med at, at det vil komme litt mer sånn konkret etter hvert. Så jeg har egentlig ikke hengt meg så veldig mye opp i den der. Sånn OU prosesser vil jo alltid få noen konsekvenser for ganske mange uansett. Så den ser jeg. Det er lissom så lite man får gjort med det. Man må nesten vente og se hva som kommer.</p> <p><i>Endringsbehov Kartverket</i> Nei, egentlig.. Jeg har ikke tenkt noe på det.</p> <p><i>Endring av jobbhverdag</i> Det påvirker helt sikkert oss også, men den endringa jeg ser er jo snakk om at det skulle vært mere enhetlig. Det blir lissom litt for mye forskjellige systemer og mye og sånn overordnet. Det er behov for endring for enhetlighet. Det ser jeg. Men jeg veit ikke helt hva endringen innebærer. Det er nok ikke den prosessen der som endrer jobbsituasjonen min mest tror jeg. Det er mer med å henge med teknologisk i forhold til.. jeg jobber jo på XXX, med å formidle ut det vi har. Tror vi får større utfordringer med det trur jeg. Men har ikke tenkt så veldig mye over det.</p>

