

Vår dato
23.12.04Vår referanse
2004/687

Deres dato

Deres referanse

Statens forvaltningstjeneste
Postboks 8129 Dep
0032 Oslo50
IKT IKT 6710 Saksbehandler
04/00607 001 29.12.04

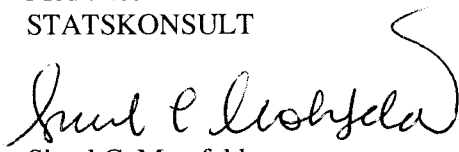
Att.: Bjarne Rostad

Avskrevet

Oversendelse av rapport

Vi oversender herved den ferdige rapporten "Intensjon og effekt, snørr og bart" hvor vi evaluerte kommunikasjonsopplegget som ble gjennomført i IKT-avdelingen de seneste tre årene. Vi har tidligere overlevert per bud 10 eksemplarer av rapporten til Statens forvaltningstjeneste. Det gjenstår så å lage en power-point versjon av resultatene, den vil være ferdig rett over jul.

Vi takker for et veldig interessant prosjekt og for det hyggelige samarbeidet vi har hatt i året som er gått.

Med hilsen
STATSKONSULT
Sissel C. Motzfeldt

"Intensjon og effekt, snørr og bart"

*Evaluering av et kommunikasjonsopplegg gjennomført i IKT-
avdelingen, Statens forvaltningstjeneste*



Forord

På oppdrag fra Statens forvaltningstjeneste har Statskonsult evaluert kommunikasjonsopplæringen som IKT-avdelingen har gjennomført. IKT-avdelingen har de seneste tre årene lagt stor vekt på å utvikle kompetanse i kommunikasjon hos de ansatte i avdelingen. Det er gjennomført flere seminarer for medarbeidere og ledere i regi av psykologene Bente Marie Ihlen og Heidi Ihlen.

Rapporten er basert på en kombinasjon av enkeltintervjuer, gruppesamtaler og et kvantitativt undersøkelsesopplegg rettet mot alle medarbeidere i IKT-avdelingen.

Oppsummering og vurderinger står for Statskonsults regning. Vi ønsker imidlertid å takke Statens forvaltningstjeneste for å ha lagt så godt til rette for evalueringen og for at de delte med oss sine synspunkter og erfaringer. Takk også til representantene fra departementene for viktige innspill, og til Bente-Marie Ihlen og Heidi Ihlen for engasjerende og utdypende bidrag.

Notatet er utarbeidet av seniorrådgiverne Sissel C. Motzfeldt og Siw Anita Vik.

Oslo, desember 2004



Vivi Lassen
avdelingsdirektør

Innhold

1	Sammendrag	3
2	Om prosjektet	5
2.1	Bakgrunn	5
2.2	Om Ihlen-seminarene	5
2.3	Mål	6
2.4	Metode, utvalg og målgruppe.....	7
2.4.1	Enkeltintervjuer	7
2.4.2	Gruppesamtaler	8
2.4.3	E-postundersøkelse.....	8
3	Oppsummering av samtalene.....	9
3.1	Direktør for Ft og avdelingsdirektør i IKT-avdelingen.....	9
3.1.1	Behovet for kommunikasjonsopplæringen.....	9
3.1.2	Opplevd effekt av kommunikasjonsopplæringen.....	9
3.1.3	Oppfølgingen.....	10
3.2	Samarbeidsavdelinger i Ft.....	11
3.2.1	Generelt om IKT-avdelingen	11
3.2.2	Tilfredshet med tjenester og service.....	11
3.2.3	Fremtidig bruk.....	12
3.3	Fagforeningsrepresentantene i IKT-avdelingen	12
3.4	Departementene.....	14
3.4.1	Departementenes relasjon til IKT-avdelingen.....	14
3.4.2	Tilfredshet med tjenester og service.....	14
3.4.3	Fremtidig bruk.....	15
3.5	Psykologene Ihlen	15
3.6	Statskonsults kommentarer til de kvalitative undersøkelsene	16
4	Resultatene fra e-postundersøkelsen	18
4.1	Hvem har svart	18
4.2	Påstander om IKT-avdelingen.....	19
4.3	Omstillingen i Ft.....	19
4.4	Ihlen-seminaret – effekt på den enkelte	20

4.5	Ihlen-seminarene – effekt ellers	21
4.6	Bruk av verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene.....	24
4.7	Vurdering av ledelsen.....	25
4.8	Forventninger fremover.....	26
4.9	Statskonsults kommentarer til e-postundersøkelsen	27
5	Statskonsults samlede vurdering	29

Vedlegg 1 : Diverse intervjuguider tilpasset de ulike målgruppene

Vedlegg 2: Spørsmålene i e-postundersøkelsen

Vedlegg 3: Viktigste verktøy og metoder som er vanskeligst å benytte

Vedlegg 4: Grafisk presentasjon av e-postundersøkelsen

1 Sammen drag

Statskonsult har på oppdrag fra Statens forvaltningstjeneste (Ft) evaluert kommunikasjonsopplæringen som IKT-avdelingen har gjennomført over en periode på tre år. I denne perioden har avdelingen deltatt gruppevis på flere seminarer i mellommenneskelig kommunikasjon i regi av psykologene Bente Marie Ihlen og Heidi Ihlen. Ft ønsket å få kartlagt om denne satsingen har ført til de ønskede resultatene.

Statskonsult har som grunnlag for evalueringen gjennomført kvantitative og kvalitative undersøkelser. Vi har foretatt enkelt- og gruppeintervjuer internt i Ft og gjennomført gruppesamtale med kontaktpersoner i departementene. Vi har dessuten intervjuet psykologene Bente Marie Ihlen og Heidi Ihlen i tillegg til at vi gjennomførte en e-postundersøkelse i IKT-avdelingen.

Denne rapporten inneholder resultater og analyse av undersøkelsene. Vi vil kort oppsummere de viktigste funnene fra kartleggingen:

Undersøkelsene viser at medarbeiderne vurderer de ulike omstillingstiltakene som er gjennomført i Ft og IKT-avdelingen veldig høyt. Et stort flertall av medarbeiderne uttrykker at sammenliknet med to til fire år tilbake, leverer avdelingen nå mer profesjonelle og effektive tjenester. Videre opplever de større grad av respekt og tillit fra samarbeidsavdelinger i Ft og at avdelingen har styrket sitt omdømme overfor departementene.

Undersøkelsen viser også at departementene er positive til resultatet av forbedringsarbeidet som er gjort i IKT-avdelingen de seneste årene, og for eksempel får Brukersenteret mye skryt. Departementene opplever også at IKT-avdelingen har blitt bedre i måten de møter kundene på og mener de er blitt flinkere til å se helheten.

Et viktig bidrag – blant flere – har vært satsingen på Ihlen-seminarene. Et flertall av respondentene i IKT-avdelingen erkjenner at Ihlen-seminarene har vært viktige for at avdelingen er blitt mer profesjonell som tjenesteyter. Videre mener de at seminarne har hatt positive effekter på dem selv. Spesielt er det mange som mener at de takler ros og ris bedre og håndterer konflikter i avdelingen lettere. Dessuten synes medarbeiderne at de er blitt flinkere til å etterspørre informasjon, og at de samarbeider bedre i avdelingen. Derimot er det mange som er usikre i forhold til det å undersøke effekten de har på andre. Når det gjelder samarbeid i avdelingen og mellom avdelingene i Ft, synes det som om det fortsatt gjenstår et stykke arbeid med å få det til å fungere godt nok.

Resultatene fra e-postundersøkelsen viser også at et flertall i IKT-avdelingen opplever at Ihlen-seminarene har hatt en positiv effekt på ledelsen, medarbeiderne i avdelingen og i forhold til brukerne. Dette er også i tråd med resultatene fra de kvalitative undersøkelsene. Samtidig kommer det frem en del usikkerhet i svarene på spørsmålene om ledelsen. Ledelsen bør prøve å finne ut hva som kan ligge bak denne usikkerheten og hva de kan gjøre av forbedringer.

Gjennomgående svarer ledelsen mer positivt enn de øvrige medarbeiderne på spørsmålene i undersøkelsen, noe som er ganske vanlig i slike internundersøkelser.

Kartleggingen viser at det fremover må holdes fokus på bruk av verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene, ellers kan noe av gevinsten gå tapt over tid. I den grad avdelingen vil følge opp med påfyllsseminarer i mellommenneskelig kommunikasjon, er det viktig å ta tak i de verktøy og metoder som medarbeiderne synes er viktige, men vanskelige å benytte. Samtidig må avdelingen være oppmerksom på at en større andel av medarbeiderne i IKT-avdelingen ikke bruker verktøyene og metodene aktivt på jobb. Utfordringen vil være å få flere til å ta i bruk disse verktøyene.

Avdelingen har delt seg i to på spørsmålet om man skal fortsette å bruke omtrent like mye eller mer av kompetansemidlene til denne typen kommunikasjonsopplæring. Det synes som om mange nå ønsker en dreining over til faglig kompetanseutvikling.

Ft og IKT-avdelingen har gjennom målrettet innsats over de siste tre til fire årene klart å skape en ønsket endring ved å dreie hovedfokuset over på service og bedre eksterne tjenester. Ledelsen har vært offensiv, endringsvillig og tydelig og satset både på omstrukturering, ressursallokering og på å løse de mellommenneskelige kommunikasjonsutfordringene. Kartleggingen viser at medarbeiderne mener ledelsen har satset på de riktige virkemidlene og kombinasjoner av virkemidler. Ett av disse vellykkete virkemidlene var Ihlen-seminarene.

2 Om prosjektet

2.1 Bakgrunn

I juli 2004 ga Statens forvaltningstjeneste (Ft) Statskonsult oppdraget *Kartlegging og vurdering av effekter av opplæring i kommunikasjon i en IKT-avdeling*.

Bakgrunnen for oppdraget henger sammen med situasjonen i Ft i år 2000. Som følge av den teknologiske utviklingen, var to avdelinger –*tele* og *nett og data!* – blitt slått sammen til en ny IKT-avdeling. Samtidig var Ft blitt nødt til å øke fokus på konkurranse og prising av tjenester ettersom Ft skulle konkurrere med andre tjenesteleverandører om oppdrag til departementene og Statsministerens kontor.

I denne situasjonen var utfordringene for IKT-avdelingen å bli mer bevisst på sine konkurransefordeler og på å jobbe mer effektivt. Det var behov for å utvikle samhandlingen internt, bedre den interne kommunikasjonen, få medarbeiderne til å se helhet og dele kunnskap med hverandre i tråd med Fts verdier. Ett av fokusområdene som avdelingen særlig jobbet med, var *organisasjon og kultur*, og det ble lagt vekt på å utvikle kompetanse i mellommenneskelig kommunikasjon. Psykologene Bente Marie Ihlen og Heidi Ihlen ble engasjert av IKT-avdelingen over en periode på tre år til å gjennomføre seminarer i kommunikasjonsopplæring for lederne og medarbeiderne i avdelingen.

2.2 Om Ihlen-seminarene

Seminarene skulle bidra til:

- Ansvarlige og tydelige medarbeidere som løser egne arbeidsoppgaver og samarbeider godt med kollegene.
- Felles forståelse av Fts verdier (helhet, tillit, brukerorientering, kvalitet og lojalitet), å kunne relatere disse til egen arbeidssituasjon og foreta aktuelle valg på bakgrunn av dem.

Seminarene til psykologene Ihlen fordelte seg over en periode på tre år, og til sammen ble det gjennomført 17 todagers kurs i personlig kommunikasjon. På kursene¹ ble deltakerne trent på å samarbeide, håndtere kritikk/ros og å lære noe om sin effekt på hverandre, for å nevne noe. De fikk kunnskap om ansvarlighet, det å velge, mestringsfokus, skille mellom metanivå og saksnivå, osv. Det er dette vi senere i rapporten omtaler som verktøy og metoder. Medarbeiderne deltok på tre til fire seminarer, mens ledergruppen og tillitsvalgte deltok på seks. Det var obligatorisk å delta på seminarene. Hvert seminar ble evaluert skriftlig av de enkelte deltakerne, og disse evalueringene ble ikke anonymisert. Det var for at seminarlederene skulle kunne følge opp hver enkelt, men også fordi dette ble sett på som trening i å bli mer ansvarlig og tydelig.

¹ Opplegget bygger i stor grad på boken *Effekt – falske smil og ekte ørefiker*, Cappelen Forlag, 1997–2003 Heidi Ihlen, Bente-Marie Ihlen & Johann Olav Koss.

Statskonsult fikk kopier av alle evalueringsskjemaene, men i en anonymisert form.

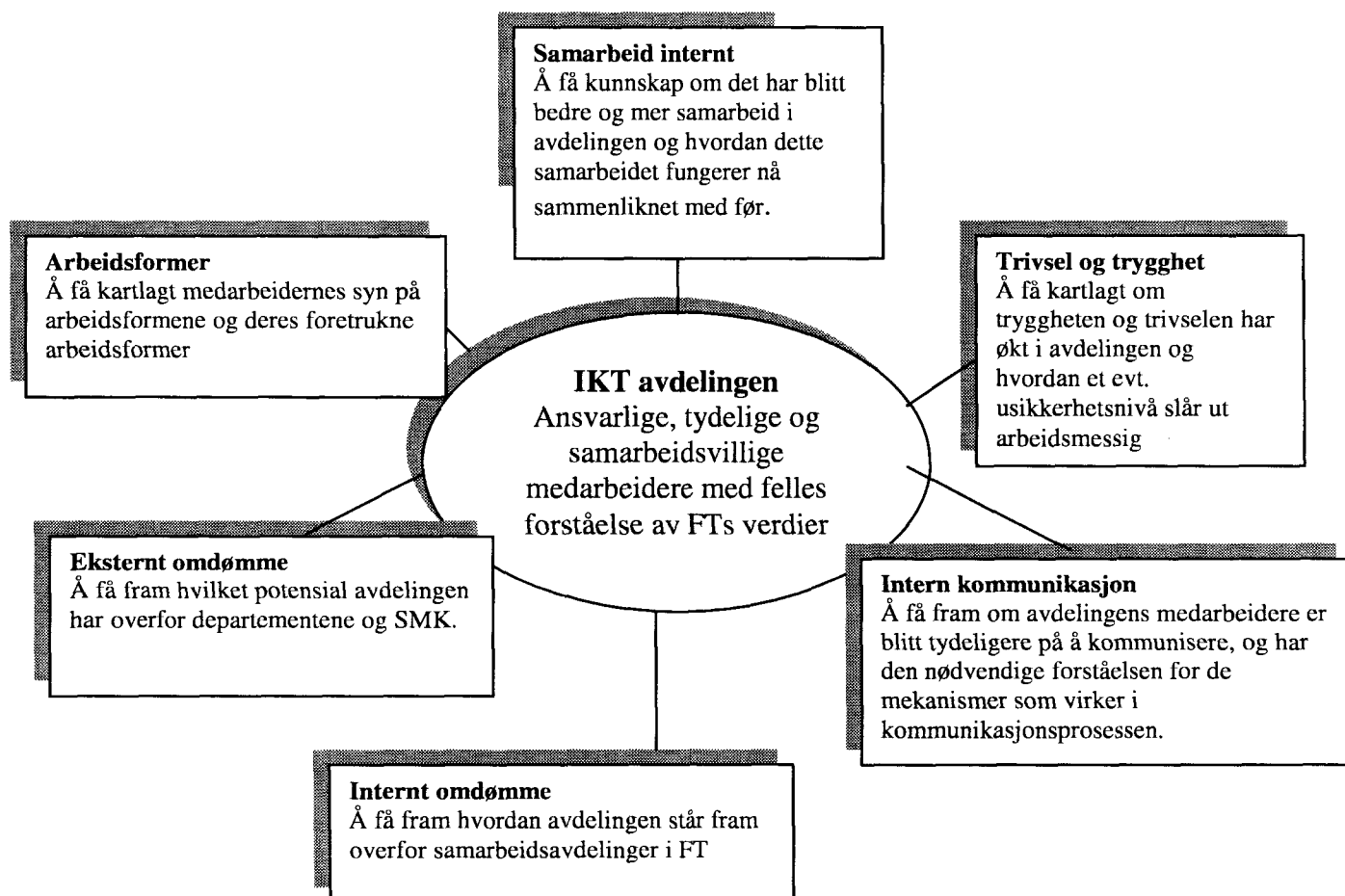
2.3 Mål

Målet for prosjektet er å kartlegge hvilken effekt opplæringen i kommunikasjon har hatt internt i Ft, men også eksternt – mer presist overfor andre avdelinger i Ft og departementene.

Ft mente det skulle finnes effekter i form av

- a) bedre samarbeid internt i avdelingen – helhetstenkning og bedre bruk av totalkompetansen
- b) bedre intern kommunikasjon – trivsel og trygghet med rom for kreativitet og påfølgende økt innsats
- c) bedre intern kommunikasjon – tydelighet, kunne gi og motta konstruktiv kritikk
- d) bedre intern og ekstern kommunikasjon – økt tydelighet overfor andre samarbeidende avdelinger i FT og økt etterspørsel fra potensielle oppdragsgivere
- e) bedre kommunikasjonsferdigheter som kan legge grunnlaget for nye arbeidsformer og organisering, for eksempel teamorganisering.

Vi har illustrert kartleggingens hovedfaktorer på denne måten:



2.4 Metode, utvalg og målgruppe

Vi valgte en kombinasjon av kvalitative og kvantitative undersøkelser. Kombinasjon av kvalitative og kvantitative undersøkelser kan gi en gunstig vekselvirkning. Kvalitative undersøkelser er for eksempel godt egnet i en startfase der en bør ha et litt åpent og undersøkende forhold til problemstillingen. Svarene fra en slik første undersøkelse kan brukes som grunnlag for å utforme spørsmål for en kvantitativ undersøkelse som kan bekrefte eller avkrefte om funnene fra de kvalitative undersøkelsene kan generaliseres til hele målgruppen.

De kvalitative undersøkelsene bestod av enkeltintervjuer og gruppesamtaler med ledelse, fagforeningsrepresentanter, psykologene Ihlen og eksterne kunder. Undersøkelsene skulle gi oss dypere innsikt i problemområdene, og grunnlag for å analysere *hvorfor* de gjorde, visste eller mente det de gjorde. De kvalitative undersøkelsene skulle gi oss informasjon om *årsaken* til at ting var som de var.

De kvalitative undersøkelsene ble så fulgt opp av en kvantitativ undersøkelse som bestod av en e-postundersøkelse rettet mot alle medarbeiderne i IKT-avdelingen. Hensikten med den var å gi oss svar på hvor utbredt en oppfatning, holdning eller handling var, dvs. *hvor mange* som gjør, vet eller mener noe om det vi spurte om.

Spørsmålsguidene ble utviklet av Statskonsult som også stod for gjennomføringen av alle undersøkelsene. Oppstart av enkeltintervjuene var i slutten av august, mens e-postundersøkelsen ble gjennomført i siste halvdel av november. Intervjuguidene og spørsmålene i e-postundersøkelsen følger som vedlegg 1 og vedlegg 2.

Det kan også nevnes at vi hadde en gjennomgang av alle evalueringsskjemaene fra Ihlen-seminarene, men i en anonymisert form. Evalueringene viste i det store og hele bare positive reaksjoner på seminarene – det var åpenbart at mange var begeistret.

2.4.1 Enkeltintervjuer

Vi gjennomførte personlige intervjuer – ansikt til ansikt – med deler av ledelsen i Ft. Foruten øverste direktør for Ft og avdelingsdirektør for IKT-avdelingen, hadde vi samtaler med to avdelingsdirektører i Ft. Vi valgte å samtale med de avdelingsdirektørene som stod i et nært samarbeidsforhold til IKT-avdelingen. Hensikten med intervjuene var å få dybdeforståelse og innsikt i hvordan avdelingsledelsen tenkte i forhold til kommunikasjonsopplæringen og deres opplevelser av effektene.

Formålet med å intervju psykologene Ihlen var å øke vår kunnskap og forståelse for seminarene og opplegget. Vi ønsket å få deres syn på hvilke effekter man kunne forvente å oppnå på kort og på lang sikt og hva de mente ellers bør settes inn av tiltak for å opprettholde læringen.

2.4.2 Gruppesamtaler

Vi gjennomførte én gruppesamtale med fagforeningsrepresentanter fra IKT-avdelingen og én gruppesamtale med deltakere fra departementene. Vi valgte metoden med gruppesamtaler da den er effektiv samtidig som den stimulerer deltakerne til å elaborere sammen over temaer. Invitasjonen gikk ut til navngitte personer i et flertall av departementene, alle var knyttet til departementenes IT-drift. Navnelisten over departementskontakter fikk vi fra Ft. I samtalen med denne gruppen ønsket vi å få kjennskap til deres opplevde erfaringer med tjenestene og servicen fra IKT-avdelingen for de siste 3-4 årene, deres syn på avdelingens omdømme og hvilke forventninger de hadde til Ft fremover. Av de seks påmeldte til gruppesamtalen, møtte det opp fem stykker.

Gruppesamtalen med de tre fagforeningsrepresentanter fra IKT-avdelingen var viktig for å få deres syn på situasjonen i IKT-avdelingen før kommunikasjonsopplæringen tok til. Vi ville vite hvordan de opplevde planleggingen og gjennomføringen av selve opplegget, og hvilke effekter de mente opplæringen hadde hatt i ettertid.

2.4.3 E-postundersøkelse

Vi ønsket også å bruke resultatene fra enkeltintervjuene og gruppesamtalene som innspill til spørsmålene i den kvantitative undersøkelsen. Den skulle gjennomføres i etterkant overfor alle medarbeiderne i IKT-avdelingen. Formålet med denne undersøkelsen var å kartlegge medarbeidernes egen opplevelse av effektene av opplæringen i kommunikasjon og fremtidige behov for kompetanseutvikling. Statskonsult utarbeidet intervjuguiden og gjennomførte også e-post undersøkelsen.

3 Oppsummering av samtalene

I det følgende oppsummerer vi samtalene med

- direktøren for Ft og avdelingsdirektøren for IKT-avdelingen.
- to avdelingsdirektører fra andre avdelinger i Ft
- fagforeningsrepresentanter fra IKT-avdelingen
- departementene
- psykologene Bente Marie Ihlen og Heidi Ihlen

3.1 Direktør for Ft og avdelingsdirektør i IKT-avdelingen

3.1.1 Behovet for kommunikasjonsopplæringen

Vi har valgt å oppsummere samtalene med øverste direktør for Ft og avdelingsdirektøren for IKT-avdelingen samlet selv om intervjuene ble gjennomført hver for seg. Vi bruker betegnelsen *ledelsen* når vi omtaler dem begge.

Både direktøren for Ft og avdelingsdirektøren er relativt nye i Ft. Direktøren begynte i Ft for fem år siden, mens avdelingsdirektøren noe senere og ble rekruttert inn av direktøren. De har sammenfallende syn på hvordan forholdene var i Ft rundt år 2000 og de utfordringene som ikke minst IKT-avdelingen stod overfor den gang. IKT-avdelingen var preget av utydelighet og vanskelige arbeidsforhold, og kommunikasjonen både ansatte imellom og mellom ansatte og ledelse var problematisk. Det gikk ut over kvaliteten på det faglige arbeidet i avdelingen og tjenesteleveransene. Den nye ledelsen bestemte at det måtte gjennomføres flere tiltak for å endre denne situasjonen.

Av tiltak som ble gjennomført i IKT-avdelingen, var en ny organisasjonsmodell, nye rutiner og et helt nytt brukersenter. Disse tiltakene stilte avdelingen overfor nye og krevende kommunikasjonsoppgaver. Dessuten var det behov for å bygge opp et godt lederklima i avdelingen. Avdelingsdirektøren hadde hørt om kommunikasjonsopplæringen til psykologene Ihlen og fikk grønt lys fra direktøren til å gjennomføre seminarer for avdelingsledelsen og fagforeningsrepresentantene. Han la vekt på å involvere fagforeningene i prosessen så tidlig som mulig. Meningen var først å begrense opplæringen til å omfatte ledelsen og nøkkelpersoner i avdelingen. Men da erfaringene ble så positive, ønsket avdelingsdirektøren at hele avdelingen skulle få del i samme kommunikasjonsopplæringen.

I utgangspunktet ble det stilt krav til alle i avdelingen om å delta – deltakelsen var obligatorisk.

3.1.2 Opplevd effekt av kommunikasjonsopplæringen

Avdelingsdirektøren presiserte at kurset med hensikt ble lagt opp noe annerledes for medarbeiderne enn for ledelsen. Blant annet ble det valgt en mer forsiktig tilnærming til deltakerne som følge av pågående konflikter i avdelingen og at noen medarbeidere ellers ville kunne komme til å vegre seg mot å delta videre. De som syntes det var vanskelig å bli med på opplæringen, ble oppfordret til å ta forholdet opp med sine nærmeste leder.

Avdelingsdirektøren uttrykker for sin egen del stor begeistring for psykologene Ihlens opplegget og sier han har lært mye om ledelsesutvikling gjennom kursene:

..for meg har dette blitt en stil og det er viktig for meg som leder at jeg bruker verktøyene. Opplegget er lederavhengig, derfor er vi i ledergruppa bevisste på å være ledermodeller.

Han bruker metoden fra Ihlen-seminarene bevisst overfor de andre lederne i Ft og mener de er tilfredse med den dialogen de har med ham. Han tror også at de andre avdelingene opplever at kulturen i IKT-avdelingen er endret.

På spørsmålet om hva slags effekt opplæringen har hatt i avdelingen, svarer avdelingsdirektøren at opplegget har virket positivt. I begynnelsen var det nok noe frustrasjon, særlig fordi enkelte hadde vanskeligheter med å få verktøyene til å virke. Han mener opplæringen har endret kulturen i avdelingen og at seksjonslederne hans er mer tilfredse med hvordan de kommuniserer både med sine medarbeidere og med ham. Av uønskede effekter har han opplevd at medarbeidere har tatt noen valg han hadde sett de ikke hadde tatt, han har også opplevd at de har valgt seg bort fra konflikter, satt grenser for sin egen del. Til tross for det er avdelingsdirektøren svært fornøyd med resultatene, forventningene hans er innfridd, men han ønsker likevel at medarbeiderne skal bli enda tydeligere enn de er i dag. Han ser at det fortsatt stopper på metanivå.

Vi spør om han har merket noen effekt i forhold til eksterne kunder og brukere, og han henviser til brukerundersøkelser som viser at departementene nå er mer fornøyde enn før med tjenestene fra avdelingen. Han mener det kan være flere årsaker til at avdelingen er blitt bedre, som at de har fått økte ressurser, de er mer effektive overfor brukerne, etableringen av brukersenteret, men viser også til at han har vært bevisst på å ha en god og åpen dialog med departementene og har lagt vekt på å skape tillit.

Vi spurte også direktøren hvilke effekter han har opplevd av opplæringen i IKT-avdelingen. Hans inntrykk er at medarbeiderne i avdelingen virker mer fornøyde enn før, og det er en annen stemning i avdelingen nå enn tidligere. Han får også positive tilbakemeldinger når han snakker med tillitsvalgte, som bekrefter at arbeidsmiljøet er blitt bedre, og ansatte som tidligere fikk kritikk fra kunder, opplever nå i større grad respekt. Departementene melder også positivt tilbake på at servicen og tjenestene er blitt bedre, og brukerundersøkelsene viser forbedringer på alle tjenestecområdene.

Direktøren mener det kan være vanskelig å hevde at endringene utelukkende skyldes kommunikasjonsopplæringen. Hans syn er at endringene kommer som summen av de mange tiltakene som er satt i gang i løpet av de siste årene.

3.1.3 Oppfølgingen

På vårt spørsmål om den videre oppfølgingen av kommunikasjonsopplæringen understreket avdelingsdirektøren for IKT-avdelingen to forhold: *1: Vi må hele tiden ha et lederfokus på det, det er ledernes ansvar at verktøyene og metodene blir brukt og at vi fortsetter å trene på slik kommunikasjon. 2: Men vi trenger også påfyll. Vi satser på å ta oppfriskningskurs med Ihlens.*

Vi spurte også direktøren om planene videre. Han mente det var viktig at avdelingen fortsatt å trene på å bruke verktøyene. Han var på nåværende stadium ikke overbevist om at det var nødvendig å gjennomføre tilsvarende opplegg for hele toppledergruppen i Ft, men la til at han allerede ser en effekt på ledergruppa ved at diskusjonene går bedre.

Ledelsen ga gode innspill til e-postundersøkelsen. Begge understreket viktigheten av å spørre medarbeiderne i IKT-avdelingen om hvordan verktøyene blir benyttet og om de opplevde verdien av verktøyene. De foreslo blant annet spørsmål om verktøyenes bidrag til det faglige arbeidet, om bruken av dem har ført til at kritikk takles bedre, om forskjelligheten utnyttes bedre i avdelingen, om grensesetting, om ledelsens rolle, osv.

3.2 Samarbeidsavdelinger i Ft

Vi intervjuet to avdelingsdirektører fra andre avdelinger i Ft som samarbeidet mye med IKT-avdelingen. Avdelingsdirektørene ble intervjuet hver for seg, men vi oppsummerer samtalene samlet.

3.2.1 Generelt om IKT-avdelingen

Vi startet med å be avdelingsdirektørene beskrive samarbeidet med IKT-avdelingen. Begge avdelingene har et utstrakt samarbeid med avdelingen både i forhold til drifts- og utviklingsoppgaver. IKT-avdelingen leverer helt sentrale tjenester til begge avdelingene, men etterspør også tjenester fra deres avdelinger. Begge avdelingsdirektørene mener å ha god kunnskap om IKT-avdelingen. De opplever at avdelingen består av faglig dyktige medarbeidere og ut ifra hvordan situasjonen var tidligere, har det vært en positiv utvikling i avdelingen. Men de sa samtidig at medarbeiderne kunne være litt "firkantet".

3.2.2 Tilfredshet med tjenester og service

På spørsmålet om hvor tilfredse de var med tjenestene og servicen fra IKT-avdelingen, var det et noe nyansert bilde som ble tegnet. En av direktørene var ikke helt tilfreds og mente at de *kunne bli bedre på å spille inn konsekvenser med en gang og ikke komme etterpå og si at nei, dette kan vi ikke være med på.*

Vedkommende nevnte også at kvaliteten på tjenestene kunne være noe person-avhengig og at enkelte i avdelingen ikke alltid kjente rollen sin godt nok. Det kom også frem at medarbeiderne kunne ha en tendens til å se ting litt for mye fra et IKT-synspunkt i stedet for fra et brukersynspunkt. De mente at kundeforståelsen kunne vært bedre. Det ble likevel understreket at servicen var blitt forbedret de siste årene og at IKT-avdelingen var blitt bedre på å håndtere ros og ris.

På spørsmål om hva IKT-avdelingen kunne forbedre seg på, svarte den ene at de burde rendyrke IKT-oppgavene mer. Den andre understreket viktigheten av å stå frem bedre faglig, slik at omdømmet ble styrket ytterligere og nevnte *Dep.sak* som eksempel på et område som har styrket Fts omdømme utad.

Det var noe uenighet mellom direktørene når det gjaldt årsaken til forandringen hos IKT-avdelingen. Mens den ene mente det i stor grad skyldtes Ihlen-seminarene, var den andre avdelingsdirektøren opptatt av å peke på de endringene som Fts nye toppleder hadde satt i gang.

3.2.3 Fremtidig bruk

Begge ønsket et nært samarbeid med IKT-avdelingen i fremtiden. De hevdet at IKT-avdelingen ville spille en viktig rolle fremover pga. kompetansen de besitter, og begge ønsket å fortsette den trenden man har startet med å arbeide sammen. Det ble også sagt at IKT-avdelingen måtte videreutvikle fokuset på tjenester og effekter overfor brukerne og være mindre opptatt av ”systemene”.

3.3 Fagforeningsrepresentantene i IKT-avdelingen

Vi ba først fagforeningsrepresentantene gi en beskrivelse av hvordan situasjonen var i IKT-avdelingen før år 2000, før den nye avdelingsdirektøren begynte. Det ble brukt ord som turbulent, famlende ledelse, redde for å ta avgjørelser, personalkonflikter, lite fokus på oppgaver. Dessuten mistet de mange medarbeidere til leverandører, og hadde også dårlig med teknisk utstyr tilgjengelig. Derfor var det knyttet høye forventninger til den nye lederen av avdelingen og hva han ville sette i gang av tiltak. Ett av tiltakene som lederen tok initiativ til, var kommunikasjonsprogrammet i regi av psykologene Ihlen.

Fagforeningsrepresentantene ble rådspurt av ledelsen om hvorvidt alle medarbeidere skulle sendes på seminar og lære kommunikasjon. De mente dette var et spennende tiltak, selv om to av dem hadde vært noe skeptiske i begynnelsen. Det skyldtes tanken på å bruke psykologer på kurs, og usikkerhet i forhold til hvilke motiver som lå bak fra ledelsens side:

Skulle dette være et verktøy fra ledelsen for å få kontroll?

Vi spurte hvordan de selv opplevde kursene der de deltok sammen med ledelsen². De understreket at kursene hadde vært ganske tøffe, men også fabelaktige. En sa det slik: ”*Vi ble kastet rett ut i det, hadde ikke noe teori, første samling opplevdes som helt ubegripelig*”.

Det førte da også til at fagforeningsrepresentantene ga ledelsen råd om å legge opp kursene for de ansatte på en litt annen måte blant annet ved å ha en mykere start. Vi ønsket også å vite om det oppstod noen problemer med at kursene skulle være obligatoriske for alle i avdelingen. Respondentene nevnte at det hadde vært noen reaksjoner hos enkelte i avdelingen, og at fagforeningslederne hadde påvirket beslutningen om ikke å være for harde mot de som var uvillige til å delta. Det førte til at to-tre medarbeidere unnlot å gjennomføre kursene av ulike grunner.

Vi ba representantene beskrive reaksjonene på kursene fra deltakerne. Hva hørte de underveis? Fagforeningsrepresentantene mente at stemningen hadde snudd etter første samling. Mange medarbeidere hadde vært skeptiske i utgangspunktet, men ble positivt overrasket. Noen få passet det ikke helt for og

² Fagforeningsrepresentantene og ledelsen var sammen på de første kursene holdt av psykologene Ihlen.

uteble. De nevnte også at det hadde vært mange diskusjoner om evalueringsskjemaene skulle fylles ut anonymt eller ikke. Vi fikk inntrykk av at representantene var enige i det valget som ble tatt om at evalueringsskjemaene skulle undertegnes med fullt navn.

Fagforeningsrepresentantene stilte seg svært positive til kommunikasjonsopplegget. De mente opplæringen hadde hatt positiv effekt på mange nivåer og i mange sammenhenger. De hadde et inntrykk av at direktøren for Ft virket fornøyd med opplegget og at avdelingsdirektøren syntes å ha hans fulle tillit. Dessuten hadde seminarene bidratt til at medarbeiderne i avdelingen ble bedre kjent med hverandre, noe som igjen bidro til større åpenhet på arbeidsplassen. Verktøyene de hadde lært seg, hadde vært til stor nytte både privat og i arbeids-sammenheng. De hadde lært "å skille snørr og bart" og lært seg å sette grenser, og avdelingen hadde fått et felles fundament å stå på. En av deltakerne uttrykte seg slik:

Denne type kommunikasjon har man like mye nytte av hjemme, utrolig. Blir flinkere til å sortere, sette seg ned og finne ut hva dette er. Kan si hva man trenger, snu situasjoner. Få inn litt Ihlen'sk tankegang når ting låser seg.

Én av representantene hadde fått kommentarer fra andre avdelinger om at IKT-avdelingen hadde fått et nytt "stammespråk" og *hadde så mye penger*. Vedkommende trodde det kunne være uttrykk for misunnelse ettersom flere fra andre avdelinger også hadde ytret ønske om tilsvarende kurs.

Vi ba representantene komme med sine synspunkter på den videre oppfølgingen. Alle var bekymret for at avdelingsdirektøren, som initierte opplæringen, var lånt ut til en annen avdeling og hva det kunne ha å si for oppfølgingen. Én mente effekten *var blitt litt utvannet*, og en annen merket også at slitasjen var der. Avdelingen var kommet godt i gang, men så skjedde det mange endringer, som at noen sluttet, at avdelingsdirektøren ble lånt ut osv. En sa det slik: *Kommunikasjonstreningen blir bensinen som får alt det andre til å virke*, og fortsatte etterpå med å si at opplæringen hadde mistet litt av trykket som følge av de interne endringene.

Beslutningen som nylig var tatt om at avdelingsdirektøren nå skulle tilbake til IKT-avdelingen, var de glade for. På spørsmål om hva slags tiltak som skulle til for å holde kommunikasjonskunnskapene vedlike hos de ansatte, ble det foreslått å lage en arena for utveksling av erfaringer. Det ble også foreslått å engasjere psykologene Ihlen én dag i året for påfyll.

Vi fikk også mange gode synspunkter på hva vi burde spørre medarbeiderne om i e-postundersøkelsen. De mente vi burde legge vekt på å spørre om tilgang til ledelsen, ansvarliggjøring av den enkelte, om man er blitt flinkere til å gi aksept, ta opp ting, ha fokus på om miljøet var blitt bedre i avdelingen.

Fagforeningsrepresentantene avsluttet med å uttrykke hvor heldige de hadde vært som hadde fått være med på kommunikasjonsopplæringen, og at det hadde vært vel anvendte penger.

3.4 Departementene

3.4.1 Departementenes relasjon til IKT-avdelingen

Vi startet med å be departementene forklare i korthet hva slags tjenester de fikk fra IKT-avdelingen i Ft. Alle departementene var brukere av flere av Fts fellestjenester – her ble Formula, telefoni, brannmur, viruskontroll, Dep.sak og nett-tilgang nevnt som eksempler. Departementene var også jevnlig med i utviklingsprosjekter (eks. katalogtjenester) og spesielt i de tilfeller der de selv hadde egeninteresse og kapasitet til å gå inn.

De påpekte tidlig sin rolle som ”krevende kunder” og behovet for å få være med å bestemme og påvirke både i utviklingsprosesser og i mer generell drift. Én sa det slik: *Vi er ikke vanlige kunder, vi blander oss veldig inn i alt i IKT. Vi mener dette er vår rett, vi server tross alt politikere og regjeringen.*

Departementene har muligheter til å komme med innspill gjennom ulike samarbeidsfora (eks. IT-lederforum), gjennom høringsuttalelser og i arbeidet med utviklingsprosjekter, men det ble likevel påpekt at departementsfellesskapet mangler en formell og akseptert kanal for å påvirke IKT-avdelingens overordnede strategier og prioriteringer. En av respondentene mente at uansett hva slags inngrep de prøvde seg med – både i henhold til Fts eierdepartement og mot Ft selv, stoppet det ofte opp!

Styringen av Ft og Fts tilknytning til departementfellesskapet ble diskutert i flere runder, og *uforutsigbarhet* og *uklarhet* var to begreper som gikk igjen hos respondentene. Dette ga seg utslag i at det var vanskelig å forstå hvordan og hvorfor nye prosjekter ble initiert og hvem som stod bak. Her ble det nevnt flere produkter og tjenester som de opplevde som lite fornuftige, men som respondentene antok hadde kommet som et krav fra andre departementer. IKT-avdelingen fikk i denne runden kritikk for at de var for mye drevet av IT-politiske føringer og hadde for lite fokus på marked, og flere mente de valgte å gjennomføre slike strategiske prosjekter for å sikre sin egen fremtid.

3.4.2 Tilfredshet med tjenester og service

Generelt er alle respondentene opptatt av å få frem at mye positivt har skjedd i løpet av de 2-3 siste årene, og flere ganger påpekes det at Ft må fortsette den positive utviklingen. Brukersenteret får mye skryt – både i henhold til responstid på tilbakemeldinger og hvordan det er organisert internt. Informasjonen fra IKT-avdelingen har blitt bedre, og her nevnes det spesielt at *de har blitt gode på å informere strukturert*. Et annet prosjekt som til stadighet trekkes frem som en suksesshistorie, er Dep.sak-prosjektet (felles system for elektronisk arkiv og saksbehandling i departementsfellesskapet), og her blir faglig dyktighet og god prosessledelse nevnt som suksesskriterier.

Hvordan Ft opptrer i møte med den enkelte kunde, blir av deltakerne beskrevet positivt og spesielt får de honnør for at de er flinke til å lytte: *De er gode på lyttepost – flinke til å ta signaler når noe går galt, går inn og endrer sine arbeidsprosesser.*

Det er likevel enighet om at i hvilken grad departementene er tilfredse, svinger veldig fra tjeneste til tjeneste: *Det er uheldig at det svinger såpass i forhold til kvalitet og service – opplevd service og kvalitet blir avhengig av hva slags tjeneste det er og hvem internt i Ft som har ansvaret – virker som om det er personavhengig.*

3.4.3 Fremtidig bruk

På spørsmål om hva Ft kan forbedre seg på og syn på fremtidig bruk, ble det tegnet et nyansert bilde. Her skiller svarene avhengig av om man vektlegger Fts rolle som tjenesteyter eller Ft som pådriver og tilrettelegger for innføring av felles teknologi. I forhold til Ft som tjenesteyter, er det ganske unisont at man her må *fortsette den positive utviklingen som man nå ser.*

Respondentene mener at det største forbedringspotensialet er knyttet til Ft som pådriver og premissleverandører. Flere mener Ft bør bli mer proaktive – både ved å utvikle flere spennende løsninger, bli bedre på å markedsføre sine tjenester og utvikle bedre og mer reell kundeforståelse. Andre påpeker at den faglige kompetansen også må økes for at de kan ivareta rollen som pådrivere og tilretteleggere.

Respondentene synes også at IKT-avdelingen har blitt bedre på å se helheten, men at det her er store forbedringsmuligheter. Det bekymrer flere at Ft har outsourcet flere sentrale tjenester, og dermed outsourcer deler av IT-strategien. Derfor er det et sterkt ønske fra departementfellesskapet å "få på plass overordnet IT-strategi som sier noe om hvor de ulike delene skal være".

3.5 Psykologene Ihlen

Vi startet med å be psykologene Bente Marie Ihlen og Heidi Ihlen forklare oss bakgrunnen for kommunikasjonsopplegget, hvem det var utviklet for og hvordan det ble brukt. Vi ble fortalt at dette var et opplegg som hadde utviklet seg over mange år, og som i utgangspunktet var beregnet på kvinner som trengte å lære grensesetting. I dag ble opplegget brukt på alle slags grupper, både i privat og offentlig virksomhet. De mente at opplegget skiller seg ut fra andre blant annet ved at de som kursledere ikke har kjennskap til den konteksten som gruppene hører hjemme i. *Opplegget tar utgangspunkt i menneskelige relasjoner og hva som oppstår der og hvordan slike møter blir håndtert.*

På spørsmål om de var kjent med hva som var hovedproblemet i IKT-avdelingen og bakgrunnen for at avdelingen satset på kommunikasjonsopplegget deres, svarte de benektende. Ihlen-psykologene hadde bare ett ønske: å gi deltakerne et sett med verktøy som skulle hjelpe dem å bli mer velgende, verktøy som kunne trykke dem på metanivå, ikke på saksnivå.

Ihlen-psykologene var imponert over både lederne og medarbeiderne i IKT-avdelingen. Samarbeidet med ledelsen var utmerket hele veien, og de roste den måten ledelsen utførte sin lederrolle på i de forskjellige kontekstene.

Medarbeiderne, som i utgangspunktet ikke hadde meldt seg på frivillig, var de tilsvarende imponert over. I begynnelsen av kursopplegget hadde de riktignok

opplevd en del skepsis fra dem, men det gikk ikke ut over kurslederne. Som ledd i kursopplæringen ble deltakerne utfordret til å ta ansvar for egne valg og stå inne for valget, som det å delta på disse kursene.

Vi spurte Ihlen-psykologene om hva den tilsiktede effekten var med disse kursene. De svarte: *Å gi de som går på kurs en felles forståelse av ting som oppstår i relasjon mellom dem. Det ligger på metanivå. Vi skal lære dem å være nysgjerrige og lære dem å sette grenser. Altså – å gi aksept og lære å være ansvarlige for valget de tar, gjøre dem mer velgende.*

Vi ville vite om effekten av denne opplæringen kunne være at medarbeidere velger annerledes enn det virksomheten vil, og til det svarte de bekreftende. Deres oppgave var å lære dem å bruke noen verktøy, hva deltakerne så bruker verktøyene til, blir opp til dem. Ihlen-psykologene var imponert over hvordan medarbeiderne tilegnet seg verktøyene og metodene, både teoretisk og praktisk. Opplegget handler mye om å håndtere kritikk, og dette var et område de så deltakerne mestret bedre og bedre etter hvert.

På spørsmål om de opplevde noen uønskede effekter av opplegget, kunne de ikke nevne noe spesielt. Uønskede effekter ville være *fravær av det vi ønsker de skal gjøre*, som å forsvare seg når man blir utsatt for kritikk. De mente at det alltid ville være slik at folk tilegner seg og anvender verktøyene på ulike måter, det måtte man regne med. Vi var også opptatte av å høre om de mente det var noe problem om medarbeidere brukte verktøyene på ulike måter og i ulik grad, men det mente de ikke. Folk var ulike. På spørsmålet vårt om det var uheldig at noen hadde internalisert verktøyene og var "Ihlensk" mens andre brukte verktøyene mest privat, mente de tvert i mot at det bare var fordeler med rollemodeller, da slike rollemodeller ville kunne fungere positivt overfor dem som bruker verktøyene i begrenset grad.

Vi var opptatt av fremtiden – av hvordan kommunikasjonskompetansen skulle holdes vedlike over tid. Hadde de selv gitt noen råd til IKT-avdelingen? Til det svarte de at de ga ingen anbefalinger. Det eneste rådet de ga til deltakerne, var å ikke latterliggjøre motivasjonen hos andre som prøver å anvende verktøyene eller gjøre noe annerledes. Videre mente de at mange av teknikkene de hadde lært deltakerne, ville være der hele livet, men kanskje bli gradvis tilpasset den enkelte over tid. Men Ihlen-psykologene var enige i at det var viktig at lederne i avdelingen førte dette videre.

3.6 Statskonsults kommentarer til de kvalitative undersøkelsene

Både ledelsen i Ft, fagforeningsrepresentantene i IKT-avdelingen og de vi samtalte med fra departementene tegner et bilde av Ft som for tre-fire år tilbake hadde store utfordringer både internt og eksternt. I stor grad synes problemene å være knyttet til områder som struktur, ledelse og mellommenneskelig kommunikasjon. De samme gruppene er også enige i at det har skjedd store forbedringer i IKT-avdelingen de siste årene. Avdelingen har i dag et helt annet fokus på brukerne og på service og er blitt klart dyktigere på å håndtere kommunikasjonsutfordringene. Det kommer frem ulike meninger om hva som kan være årsaken til disse endringene, men flere av de interne respondentene peker på

Ihlen-seminarene som ett vesentlig bidrag, men flere nevner også andre omstillingstiltak. Til tross for store forbedringer, peker flere på at det fortsatt er utfordringer som IKT-avdelingen bør ta tak i fremover.

Det vil være vanskelig i ettertid å peke på hvilke faktorer som har vært de viktigste for de positive endringene som er oppnådd i IKT-avdelingen. Ut fra samtalene kan det virke som om det er kombinasjonen av tiltakene som bør få æren for endringene. Uten en offensiv, endringsvillig og tydelig ledelse som satser på omstrukturering og ressursallokering, ville kanskje effektene av Ihlen-seminarene ikke vært de samme. Samtidig ville neppe en ledelse, som bare var fokusert på struktur og ressurser uten å ta tak i de mellommenneskelige kommunikasjonsutfordringene, ha oppnådd de samme positive resultatene. De kvalitative undersøkelsene viser i alle fall at tiltakene som Ft satset på, var både riktige og viktige for Ft og IKT-avdelingen – både ”indremedisinsk” og for å gi Ft et mye bedre omdømme blant sine eksterne brukere i departementet.

4 Resultatene fra e-postundersøkelsen

Etter at de kvalitative undersøkelsene var gjennomført, ønsket vi å få kartlagt hvilken effekt medarbeiderne i IKT-avdelingen mente opplæringen hadde hatt – på dem selv og på andre i avdelingen. Det var deres subjektive vurdering vi var ute etter å kartlegge, hvor utbredt deres oppfatninger var på forskjellige områder, og i hvilken grad deres syn stemte med de synspunktene vi hadde funnet gjennom de kvalitative undersøkelsene.

For de aller fleste spørsmålene ble de ansatte i IKT-avdelingen bedt om å ta stilling til en påstand eller et spørsmål etter skalaer. Skalaene var som oftest rangert fra 1-6, der 1 betyr ”svært lite” eller ”helt uenig” og der 6 betyr ”helt enig” eller ”svært viktig”. Svarskalaene vil bli omtalt på forskjellige måter. Noen ganger ser vi på ytterpunktene på skalaen, de som har svart 1-2 eller 5-6. Andre ganger ser vi på i hvilken grad svarene fordeler seg på den positive eller negative siden av skalaen, dvs. vi slår sammen svarene fra 1-3 (negative delen av skalaen) eller 4-6 (den positive delen av skalaen). Enkelte ganger omtaler vi også svarene som fordeler seg på karakterene 3-4 ettersom de kan gi interessante opplysninger om hvor mange som er usikre eller mer eller mindre fornøyde.

Nedenfor omtaler vi hovedtemaene i e-postundersøkelsen og der hvor det er relevant og interessant, omtaler vi hvordan medarbeiderne og ledelsen har sammenfallende eller ulik vurdering av temaet eller problemstillingen.

Vi viser til vedlegg 4 for en grafisk presentasjon av e-postundersøkelsen.

4.1 Hvem har svart

Av et utvalg på 50 respondenter kom det inn totalt 35 svar. Ettersom det ikke var mer enn 46 som hadde deltatt på kursene, gir dette en svarprosent på 76 prosent som er rimelig bra for en undersøkelse som dette.

Det var 77 prosent menn som svarte og 23 prosent kvinner.

En respondent var under 30 år, over 40 prosent av respondentene er mellom 30-39 år, 18 prosent er mellom 40-49 år og 36 prosent er 50 år eller mer.

Over 64 prosent har arbeidet i FT mellom to og åtte år, mens nærmere en firedel har vært der ni år eller mer. Tolv prosent er relativt nyansatte, de har vært i Ft inntil to år.

Hovedtyngden av respondentene er saksbehandlere (84 prosent), og resten er ledere. Alle nåværende ledere i IKT-avdelingen har svart på undersøkelsen. Avdelingsdirektøren for IKT-avdelingen, som nå vikarierer som avdelingsdirektør i en annen avdeling i Ft, har ikke svart på undersøkelsen. Hans syn er for øvrig omtalt i de kvalitative undersøkelsene.

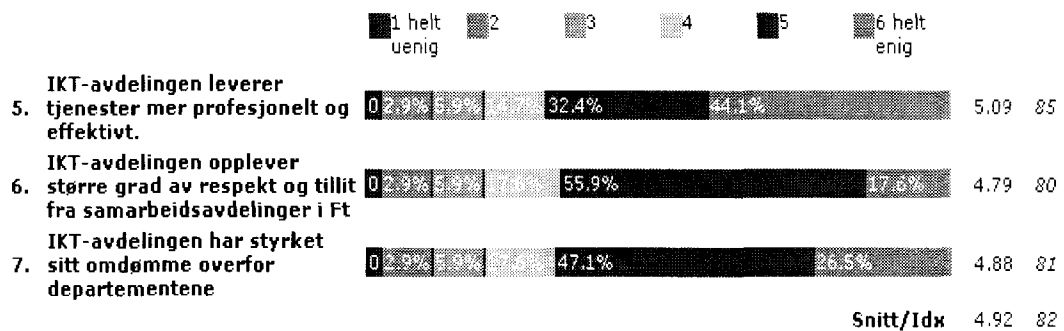
4.2 Påstander om IKT-avdelingen

Respondentene fikk forelagt seg tre påstander om IKT-avdelingen. Alle påstandene er positive beskrivelser av IKT-avdelingen de siste tre årene.

Tre firedeler av de som svarte er helt enige i påstandene. Respondentene er mest enige i påstanden *IKT-avdelingen leverer tjenester mer profesjonelt og effektivt*. Tre av fire er helt enige/enige i dette utsagnet og gir karakterene 5 og 6, de fleste gir 6. Nesten like mange er helt enige/enige i påstandene *IKT-avdelingen opplever større grad av respekt og tillit fra samarbeidsavdelinger i Ft* og *IKT-avdelingen har styrket sitt omdømme overfor departementene*.

Ingen er uenig i noen av påstandene. Ser vi på de som har gitt karakterene 3 og 4, er antallet rundt 20 prosent. Det kan bety at om lag hver femte medarbeider i IKT-avdelingen er usikker på spørsmålet, mens de resterende er det ikke.

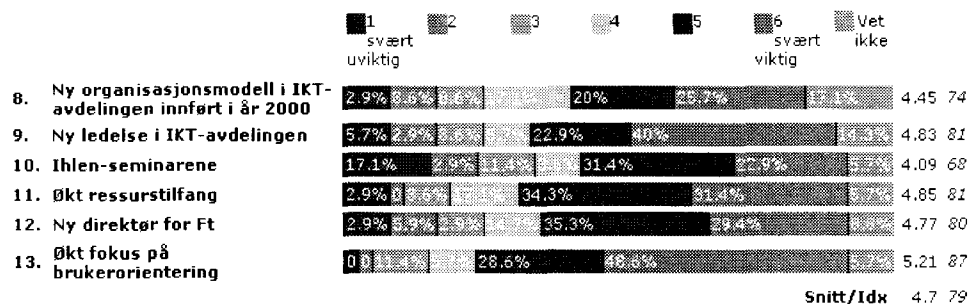
Noen påstander om IKT-avdelingen



4.3 Omstillingen i Ft

Vi ville vite hvordan de ansatte i IKT-avdelingen vurderte de ulike omstillingstiltakene som Ft har gjennomført de siste tre årene. Hvilke omstillingstiltak mener de har vært de viktigste for at avdelingen er blitt mer profesjonell som tjenesteyter? Vi ba dem vurdere om det var ny organisasjonsmodell for IKT-avdelingen (innført i år 2000), ny ledelse i IKT-avdelingen, ny direktør for Ft, økt ressurstilfang, Ihlen-seminarene eller økt fokus på brukerorientering. På disse spørsmålene hadde respondentene også muligheten for å svare "vet ikke".

Omstillingen i Ft



Alle omstillingstiltakene som det ble spurt om, får høy oppslutning av respondentene. Hvis vi ser ytterst på den positive skalaen – på de som har svart 5-6 eller svært viktig/viktig, blir rekkefølgen slik:

Økt fokus på brukerorientering (77 prosent)

Økt ressurstilfang (66 prosent)

Ny direktør for Ft (65 prosent)

Ny ledelse i IKT-avdelingen (63 prosent)

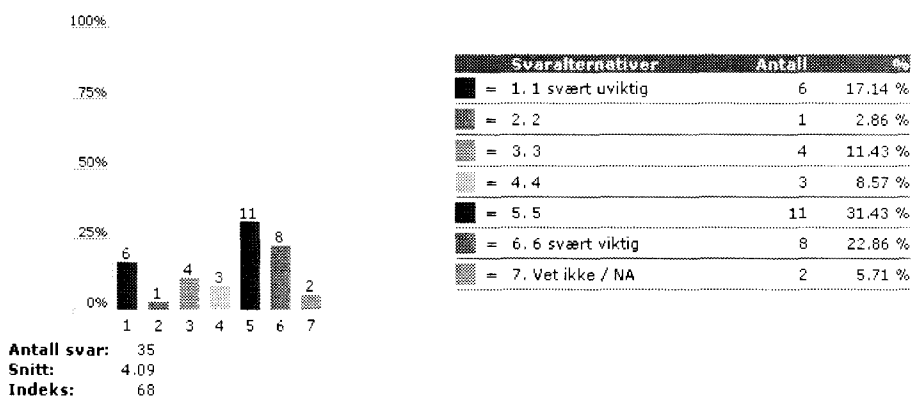
Ihlen-seminarene (54 prosent)

Ny organisasjonsmodell (46 prosent).

Hvis vi ser på den positive delen av skalaen – de som svarte 4-6, får *Økt ressurstilfang* høyest oppslutning (83 prosent). Deretter følger *Ny direktør for Ft* (79 prosent), *Ny ledelse i IKT-avdelingen* (69 prosent) mens *Ihlen-seminarene* og *Ny organisasjonsmodell for IKT-avdelingen* begge får 63 prosent. Vet ikke andelen er høyest på betydningen av ny organisasjonsmodell, så mange som 17 prosent svarer ”vet ikke” på dette spørsmålet.

Hvis vi ser på den negative delen av skalaen – de som svarer 1-3, er det 31 prosent som gir *Ihlen-seminarene* karakterer fra denne delen av skalaen. De mener at Ihlen-seminarene har vært svært uviktige/uviktige for at avdelingen er blitt mer profesjonell som tjenesteyter. Deretter er det 20 prosent som mener at *ny organisasjonsmodell* har vært svært uviktige/uviktige. Det er noen færre som synes *Ny ledelse i IKT-avdelingen*, *ny direktør i Ft*, *økt fokus på brukerorientering* og *økt ressurstilgang* har vært svært uviktige/uviktige.

Spørsmål 10: Ihlen-seminarene



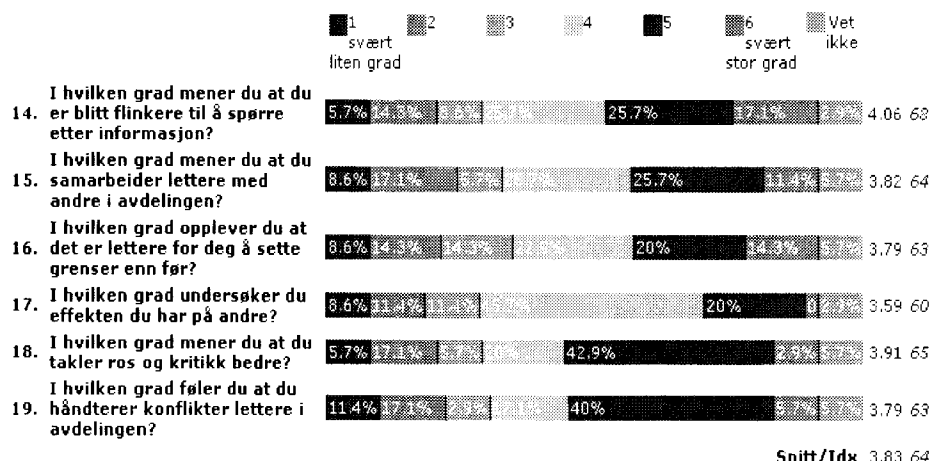
4.4 Ihlen-seminaret – effekt på den enkelte

Vi spurte medarbeiderne i IKT-avdelingen om hvilken effekt seminarene har hatt på dem selv og i forhold til samarbeid og samspill med andre på arbeidsplassen.

Et flertall av respondentene svarer at de er blitt flinkere til å spørre etter informasjon (68 prosent), de undersøker lettere effekten de har på andre og takler ros og kritikk bedre (66 prosent). Videre *samarbeider de lettere med andre i avdelingen* og *håndterer konflikter lettere* (63 prosent). De har også lettere for å sette grenser enn før (57 prosent). Da har vi sett på den positive delen av skalaen – de som svarte 4, 5 og 6. Hvis vi bare ser på ytterpunktene på skalaen – de som har gitt karakterene 5 og 6, er det å *takle ros og ris* og *håndtere konflikter lettere i avdelingen* det som scorer høyest. Lederne er stort sett mer positive enn medarbeiderne, 100 prosent av lederne svarer 5 og 6 på at de *håndtere konflikter lettere i avdelingen*.

Samtidig er det nærmere en tredel som ikke synes de *håndterer konflikter lettere i avdelingen* og en firedel som i liten grad *samarbeider lettere med andre i avdelingen*.

Samarbeid og samspill - om deg



Ser vi på svarene som fordeler seg på karakterene 3-4 og "vet ikke", viser det seg at usikkerheten er størst i forhold til det å undersøke effekten på andre (60 prosent). 43 prosent er usikre i forhold til om det er blitt lettere å sette grenser enn før og over 37 prosent er usikre på om de samarbeider lettere med andre i avdelingen.

I nedenstående tabell har vi rangert svarene:

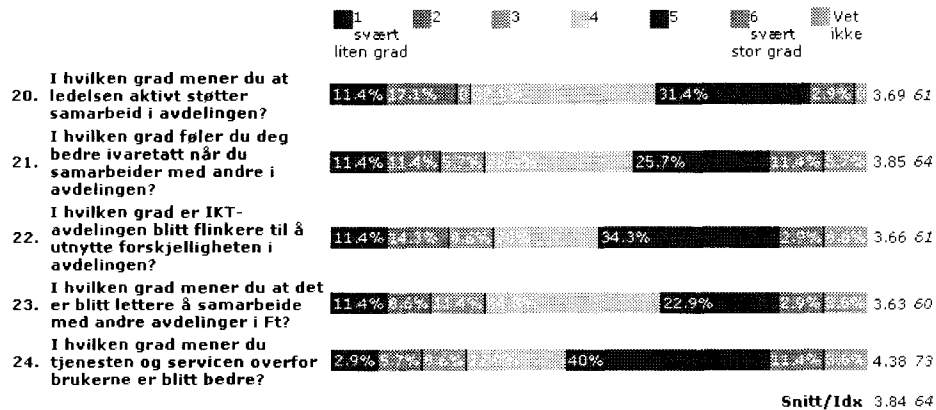
Tema	I svært stor/stor grad (5 og 6)	I svært liten/liten grad (1 og 2)	Usikre (3-4 og "vet-ikke")
Takler ros og kritikk bedre	46%	23%	31%
Håndterer konflikter lettere i avdelingen	46%	29%	26%
Flinkere til å spørre etter informasjon	43%	20%	37%
Samarbeider lettere med andre i avdelingen	37%	26%	37%
Lettere å sette grenser enn før	34%	23%	43%
Undersøker lettere effekten de har på andre	20%	20%	60%

4.5 Ihlen-seminarene – effekt ellers

Etter å ha spurt de ansatte i avdelingen om effektene av Ihlen-seminarene på dem selv, ville vi vite hva de mente effektene hadde vært på ledelsen, på andre i

avdelingen og på brukerne. Et flertall av respondentene svarer positivt på effektene av Ihlen-seminarene.

Samarbeid og samspill - ellers



Det er *tjenesten og servicen overfor brukerne* de fleste respondentene mener i stor grad er blitt bedre som følge av Ihlen-seminarene (75 prosent gir karakterer mellom 4-6). På spørsmålet om de mente at *ledelsen aktivt støtter samarbeid i avdelingen*, var det også et stort flertall som svarte positivt, over 70 prosent gir karakterene 4-6. Mens over 65 prosent føler seg *bedre ivaretatt når de samarbeider med andre i avdelingen*, synes 60 prosent at det er blitt *lettere å samarbeide med andre avdelinger i Ft*. Det er også et flertall som mener at *IKT-avdelingen er blitt flinkere til å utnytte forskjelligheten i avdelingen* (57 prosent).

Hvis vi ser på den negative delen av skalaen, de som har gitt karakterene 1-3, svarer nesten 35 prosent av de spurte at avdelingen i liten grad er blitt flinkere til å utnytte forskjelligheten i avdelingen. Nesten like mange synes at ledelsen i svært liten/liten grad støtter samarbeid i avdelingen (på dette spørsmålet har ingen av respondentene gitt karakteren 3). Det er også nærmere en tredel som føler seg i liten grad ivaretatt når de samarbeider med andre i avdelingen og som også mener at det i liten grad er blitt lettere å samarbeide med andre avdelinger i Ft.

Usikkerheten er størst på spørsmålet om det er *Lettere å samarbeide med andre avdelinger i Ft*, over halvparten svarer 3-4 og "vet ikke".

I tabellen har vi rangert svarene:

Tema	I svært stor/stor grad (5 og 6)	I svært liten/liten grad (1 og 2)	Usikre (3-4 og "vet-ikke")
Tjenesten og servicen overfor brukerne er blitt bedre	51%	11%	40%
Føler seg bedre ivaretatt når du samarbeider med andre i avdelingen	37%	23%	40%
Flinkere til å utnytte forskjelligheten i avdelingen	37%	26%	37%
Lettere å samarbeide med andre avdelinger i Ft	26%	20%	54%
Ledelsen aktivt støtter samarbeid i avdelingen	34%	29%	37%

Vi ba også de ansatte i IKT-avdelingen si sin mening om hvordan samarbeidet kunne forbedres i avdelingen. De ble bedt om å gi konkrete forslag i forhold til klima, kultur, organisering m.m. Det kom inn 13 meninger, og det er flere som er inne på slikt som å jobbe på tvers i faggrupper, nye arbeidsformer, omorganisere, bli bedre kjent osv. Vi har gjengitt svarene nedenfor:

1 Flere aktiviteter i og utenfor jobbsammenheng.

2 Jeg tror vi må fortsette - og legge enda mer vekt på utviklingen av en organisasjon som er mer basert på roller, "verktøy", "arenaer" og prosesser enn på hierarkisk oppbygging.

3 Mer åpenhet om hva som skjer i avdelingen i forbindelse med prosjekter og aktiviteter. Har faktisk blitt dårligere de siste 2-3 årene, det meste skjer via lobbyvirksomhet.

4 Personalansvarlige bør avstette tid og avstemme felles personalforvaltning og opprettholdelse av kondisjon. Felles / mest mulig lik forvaltning på tvers av seksjoner når det gjelder kompetanseheving og investering i andre verktøy og rutiner

5 Mer uformell kontakt på tvers av ordinære arbeidsoppgaver. Innføre åpne landskap. Lokalisere prosjekter sammen.

6 Man bør premiere kreativitet og oppfinnsomhet mer. En mer positiv tro på endringer, samt at det må være lov å gjøre feil.

7 Ved f.eks. å få uttale seg om prosjekter man ikke direkte er involvert i selv. Bedre informasjon på tvers av seksjonene.

8 Faggrupper med faste møter på tvers av seksjoner.

9 Vi ville ha nytte av enda mer fokus på hvordan vi omgås, hvordan vi tar vare på hverandre. mye av dette er kommunikasjon + Fokus på kulturen og hva det i grunnen er i avdelingen.

10 Det blir lettere å samarbeide og ta kontakt hvis vi kjenner hverandre bedre. Nye sider, også private/personlige, er viktige. Derfor er avdelingsseminarer med overnatting viktige.

11 Jeg opplevde Ihlen-seminarene som positive, men har aldri hatt noen samarbeidsproblemer med kolleger tidligere heller. Jeg har dessuten alltid vært opptatt av hvilken effekt jeg har på andre mennesker. Svarene mine er gitt på dette grunnlag. Jeg er imidlertid enig i at dette er viktige faktorer som grunnlag for et godt samarbeidsklima. En viktig faktor er et klarere skille mellom basisdrift og applikasjonsdrift slik at ingen ødelegger for andres arbeid (har passord til servere som de egentlig ikke burde ha). Slikt bidrar til irritasjon og konflikter. Skillet mellom ledergruppen og deres ansatte er for skarpt. Mange føler de får for liten kontakt med sine ledere.

12 Bedre presis ledelse med fagkunnskaper kunne noe om IT.

13 Omorganisering på tvers av seksjoner.

4.6 Bruk av verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene

Vi spurte medarbeiderne i IKT-avdelingen om i hvilken grad de mente at de brukte verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene aktivt på jobb. Nærmere 30 prosent bruker verktøyene i stor grad og de gir karakteren 5 og 6, mens litt over 20 prosent svarer i liten grad og gir karakterene 1 og 2. Usikkerheten kan synes noe stor ettersom så mange som nesten halvparten gir karakteren 3 og 4. Ledelsen er mer positivt – alle lederne svarer på den positive delen av skalaen.

Vi ba respondentene nevne de verktøyene og metodene som har vært spesielt viktige for dem. På dette spørsmålet kom det inn 17 åpne svar, og det som ble nevnt mest var det å spørre, ta bevisste valg og mestringsfokus.

1 Spørre, sette grenser,

2 Spørre , mestringsfokus

3 Valg, Mestringsfokus.

4 Bla bla

5 Spørking, grensesetting, ta ordet, ta bevisste valg.

6 snørr-og-bart, spørre, mestringsfokus

7 Var tydelig en gang (ikke vellykket). Gi aksept og kondisjon. Ta imot kritikk og tydelighet og vri egen intensjon god.

8 Spørre

9 Mestringsfokus, spørre

10 Å velge selv er spesielt viktig og spørre mer når man misforstår kommentarer

11 Ihlen metodene differensierer seg lite fra annen organisasjonspsykologi. De har mange fornuftige metoder som snørr/bart skille, metadialogen, ansvarlig for å si i fra, spørre, ansvarlig for egne valgt m.m.

12 Å takle ros og kritikk.

13 Mestringsfokus og ansvarlighet for de valgene jeg gjør. Min effekt på andre.

14 Snørr og bart. Undersøke effekt og prøve reformulere meg når ønsket effekt ikke oppnås.

15 - Spørre i stedet for å tro ting - Å sette grenser - Betydningen av tydelighet (kan også misbrukes og få negativ effekt) - Muligheten vi har til å gjøre valg i tilfeller vi kanskje føler at vi ikke har valg

16 Mestringsfokus, valg, aksept og "snørr og bart", tydelighet og flere verktøyer ut i fra situasjonen....

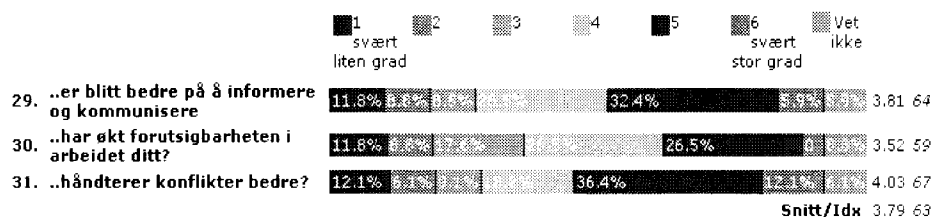
17 Spørre og avstemme

Respondentene ble også bedt om å nevne hvilke av de viktigste verktøyene og metoder de hadde vanskeligst for å benytte. På dette spørsmålet kom det inn 14 svar og de fordeler seg på mange verktøy og metoder. Grensesetting går igjen hos flere av respondentene, og flere nevner også det å gi kritikk og ros/ris. Se vedlegg 3.

4.7 Vurdering av ledelsen

Vi ba medarbeiderne i IKT-avdelingen vurdere ledelsen. Vi spurte om de syntes ledelsen var blitt bedre på å informere og kommunisere, om de har økt forutsigbarheten i arbeidet til den enkelte og om de håndterte konflikter bedre. Hvis vi ser på svarfordelingen langs den positive delen av skalaen (karakterene 4-6) er det et flertall – omtrent 60 prosent – som mener at ledelsen er blitt bedre på alle områdene.

Ledelse



Hvis vi ser på ytterpunktene av den positive skalaen (karakterene 5-6), er det nærmere 50 prosent av de som svarte som mener ledelsen i stor grad håndterer konflikter bedre. Lederne mener at de i stor grad håndterer konflikter bedre enn tidligere – 100 prosent svarer på den positive delen av skalaen.

Nærmere 40 prosent synes ledelsen i stor grad er blitt flinkere til å informere og kommunisere, mens 26 prosent synes ledelsen i stor grad har økt forutsigbarheten i arbeidet til den enkelte.

Det kan synes som en del av respondentene er noe usikre på hva de skal mene om disse spørsmålene. På spørsmålet om ledelsen har økt forutsigbarheten i arbeidet til den enkelte, er det over 50 prosent som er usikre (44 prosent gir karakterene 3 og 4 og 8 prosent svarer "vet ikke"). Også på spørsmålet om ledelsen er blitt flinkere til å informere og kommunisere, er det over 40 prosent som synes å være noe usikre (35 prosent gir karakterene 3 og 4, og 6 prosent svarer "vet ikke").

Medarbeiderne i IKT-avdelingen ble også spurt om de opplevde at ledelsen var gode rollemodeller i forhold til å bruke verktøy og metoder fra Ihlen-seminarene. Over 60 prosent mener at ledelsen i stor grad er gode rollemodeller (gir karakterer 4-6), og 45 prosent mener dette i svært stor grad/stor grad (gir karakterene 5-6). Over en tredel er usikre og har gitt karakterene 3 og 4, mens "vet ikke" andelen er på 6 prosent. Ledelsen selv mener de i svært stor grad/stor grad er gode rollemodeller i forhold til å bruke verktøy og metoder fra Ihlen-seminarene.

4.8 Forventninger fremover

Til slutt hadde vi noen spørsmål om forventninger til fremtiden. På spørsmålet *Hvor viktig er det for deg at avdelingen aktivt anvender verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene fremover*, svarer nærmere 40 prosent at de synes det er svært viktig/viktig (gir karakteren 5-6). Tar vi med alle respondene som svarer på den positive enden av skalaen (gir karakterene 4-6), er svaret 70 prosent.

18 prosent synes det er svært lite viktig/lite viktig og gir karakterene 1 og 2. Ledelsen svarer igjen mer positivt enn medarbeiderne – 100 prosent av lederne synes det er svært viktig/viktig *at avdelingen aktivt anvender verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene fremover*.

Vi ba også medarbeiderne ta stilling til påstanden *IKT-avdelingen bør fortsette å bruke omtrent like mye eller mer av kompetansemidlene på denne type kommunikasjonsopplæring*. Her fordelte svarene seg ganske jevnt utover hele skalaen, men med en liten overvekt på den positive enden av skalaen. Lederne mener dette i større grad enn de andre medarbeiderne i avdelingen, 80 prosent av lederne gir karakteren 6.

Til slutt ba vi medarbeiderne i IKT-avdelingen kommentere fremtidig kompetanseutvikling i IKT-avdelingen. Det kom inn i alt 11 synspunkter og flere av disse fremhever viktigheten av å satse på faglig kompetanseutvikling ved siden av vedlikehold av kommunikasjonsopplæringen.

1 Flere aktiviteter/idédugnader sammen.

2 Ihlen har vært en personlig opplevelse som jeg har satt veldig stor pris på. Allikevel kan det hende at vi nå bør vurdere hvordan vi viderefører dette. Vi må unngå at vi blir for ensidig opptatt av teknikker og verktøy. Vi kan bli for like - utvikle et stammespråk, og bli veldig fornøyd med vår egen fortreffelighet til å kommunisere. I den grad vi skal bruke Ihlen, kunne jeg tenke meg at fremtidig satsing gikk mer på coaching – først og fremst av ledergruppen, gjerne knyttet til konkrete prosjekter, organisasjonsendringer, nye roller, evt. konflikthåndtering osv.

3 Jeg føler nå at faglig utvikling bør prioriteres og hype's like høyt som kommunikasjonsopplæringen, skal vi ha noen sjanse til å yte bedre service og tjenester. Halleluja!

4 Har veldig liten kondisjon og så liten mage at jeg snart ikke vet hva jeg selv ønsker når det gjelder teknisk kompetanseutvikling. Opplever uforholdsmessig negativ kritisk søkelys fra leder på faglig(teknisk) utvikling som koster penger.

5 Bør også satse på intern teknisk kompetanse. Blir billigere enn å leie mye eksterne + at det gjør oss i stand til å levere gode tjenester.

6 Kompetanseutvikling innen kommunikasjon er viktig, men det er også faglig kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling bør ikke gå på bekostning av fagutvikling, men ett tillegg.

7 Å kontinuerlig jobbe for å få frem gode tekniske løsninger er den beste kompetanseutviklingen. Mer rett på sak!

8 Det er viktig å ha midler til faglig skoloring (kurs) i tillegg.

9 Det er viktig at vi holder dette vedlike og utvikler det. Det er også viktig å få fram at dette ikke går på bekostning av teknisk opplæring

10 Vedlikehold er positivt, men vi trenger å bruke kompetansemidler innen mange områder. Jeg registrerer også at det ikke alltid er de som er flinkest til å spille "rollen" riktig på seminaret som er flinkest i hverdagen.

11 I fortsettelsen er det etter min mening, jeg kan bare ikke få understreket det nok, noen av de viktigste verktøyene for å oppnå videre suksess.

4.9 Statskonsults kommentarer til e-postundersøkelsen

E-postundersøkelsen viser at et stort flertall av medarbeiderne i IKT-avdelingen mener at avdelingen leverer tjenester mer profesjonelt og effektivt, de opplever større grad av respekt og tillit fra samarbeidsavdelinger i Ft og at avdelingen har styrket sitt omdømme overfor departementene. Slik vurderer medarbeiderne avdelingen i dag i forhold til to til fire år tilbake. Det er spesielt gledelig at så mange mener at tjenestene og servicen overfor brukerne er blitt bedre. Disse vurderingene stemmer også med de tilbakemeldingene vi fikk gjennom de kvalitative undersøkelsene med departementskontaktene og avdelingsdirektørene fra samarbeidsavdelinger i Ft.

Flertallet vurderer høyt alle omstillingstiltakene som Ft og IKT-avdelingen har gjennomført de siste årene. Spesielt er det stor oppslutning om fokuset på brukerorienteringen, men de andre tiltakene får også høy oppslutning. Ser vi spesielt på Ihlen-seminarene, er det over 54 prosent som mener at seminaret har vært viktige/svært viktige for at avdelingen er blitt mer profesjonell som tjenesteyter. Vi må si at dette er en svært bra tilbakemelding på seminarene og deres betydning, spesielt når vi ser hvilke andre tiltak de vurderes i forhold til. At en tredel i IKT-avdelingen ikke synes seminarene har vært så viktige, kan tolkes slik at Ihlen-seminarene har vært ett blant flere viktig bidrag til den positive utviklingen av IKT-avdelingen. Dette er også i tråd med det vi hørte fra flere av respondentene i de kvalitative undersøkelsene.

Flertallet av de som har svart, uttrykker også at Ihlen-seminarene har hatt positive effekter på dem selv. Spesielt er det mange som mener at de takler ros og ris bedre og håndterer konflikter i avdelingen lettere. Derimot er det en stor andel som føler seg usikre på å undersøke effekten de har på andre, også det å sette grenser. At et flertall synes at de samarbeider lettere med andre i avdelingen som følge av Ihlen-seminarene, må også sies å være en anerkjennelse av at seminarene har bidratt til viktige endringer.

Resultatene fra e-postundersøkelsen viser også at et flertall i IKT-avdelingen opplever at Ihlen-seminarene har hatt en positiv effekt på ledelse, andre i avdelingen og brukerne. De fleste respondentene fremhever spesielt tjenesten og servicen overfor brukerne som en effekt av Ihlen-seminarene.

Samtidig viser resultatene at det fortsatt er rom for forbedringer i IKT-avdelingen. Vi kan lese av resultatene at ledelsen spesielt bør vurdere hvordan de kan bli mer aktivt støttende i forhold til samarbeid i avdelingen og hvordan samarbeidet med andre avdelinger i Ft kan utvikles. Det kom for øvrig inn mange gode forslag fra respondentene på hvordan samarbeidet kan forbedres som bør vurderes nærmere av ledelsen. Det kan synes som om det er klima for å prøve ut nye arbeidsformer, som det å jobbe mer på tvers i faggrupper.

Verktøyene og metoden fra Ihlen-seminarene brukes aktivt av rundt halvparten av medarbeiderne i IKT-avdelingen. Det må sies å være et godt resultat, men ikke overraskende når man ser på de positive resultatene vi har omtalt ovenfor. Dette tallet hadde kanskje vært høyere hvis det ikke var for de mange

endringene i avdelingen, som at avdelingsdirektøren var lånt ut til en annen avdeling, at folk har sluttet osv. Dette var forhold som fagforeningsrepresentantene pekte på som årsaker da de mente at effekten var blitt utvannet i den senere tid. At en så viktig rollemodell som avdelingsdirektøren slutter for en lengre periode, kan være kritisk i en fase der det nettopp er viktig å få praktisert metodene og verktøyene.

Av de verktøy og metoder som har vært spesielt viktige, synes å *spørre* å skille seg ut, men også *mestringsfokus*. *Grensesetting* oppgir mange som vanskelig å benytte. I den grad avdelingen vil følge opp med påfyllsseminarer i mellom-menneskelig kommunikasjon, er det viktig å ta tak i de verktøy og metoder som medarbeiderne synes er viktige, men vanskelige å benytte.

Det gledelige er også at medarbeiderne opplever at Ihlen-seminarene har hatt en positiv effekt på ledelsen. Over halvparten av de som svarte mener at ledelsen i stor grad håndterer konflikter bedre, er blitt bedre på å informere og kommunisere, har økt forutsigbarheten i arbeidet til den enkelte og er gode rollemodeller. Dette må sies å være positive tilbakemeldinger til ledelsen om at forbedringsarbeidet har båret frukter. Likevel er det såpass mange som synes å være usikre på disse spørsmålene om ledelsen, at det kan være grunn for ledelsen å prøve å gå bak disse funnene.

Mange ønsker å benytte verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene videre. I oppfølgingen av Ihlen-seminarene blir det viktig å ta tak i de verktøy og metoder som medarbeiderne synes er viktige, men vanskelige å benytte. En utfordring blir også å få flere i avdelingen til å anerkjenne verktøyene og metoden fra Ihlen-seminarene.

Likevel deler avdelingen seg nærmest i to på spørsmålet om man skal fortsette å bruke omtrent like mye eller mer av kompetansemidlene til denne type kommunikasjonsopplæring. Det kan tyde på at mange har oppnådd et metthetsnivå i forhold til volumet på kommunikasjonsopplæringen. Det kan også være uttrykk for at man har andre kompetansebehov, det kommer også frem gjennom de kommentarene enkelte medarbeidere har til fremtidig kompetanseutvikling i IKT-avdelingen.

5 Statskonsults samlede vurdering

Både de kvalitative og de kvantitative undersøkelsene gir grunnlag for å mene at Ft og IKT-avdelingen har gjennomgått en positiv omstilling de siste tre til fire årene. I samtalene med ledelse i Ft, fagforeningsrepresentantene i IKT-avdelingen og departementene kom det frem at det har skjedd store forbedringer i IKT-avdelingen. Disse synspunktene deles også av et flertall av medarbeiderne i IKT-avdelingen. Avdelingen har spesielt styrket sitt fokus på brukerne, på service, men også blitt dyktigere på å håndtere interne og eksterne kommunikasjonsutfordringer.

Kartleggingen viser at omstillingstiltakene som er satt i gang de siste årene, har hatt en positiv effekt så vel innad som utad. Både de kvalitative og de kvantitative undersøkelsene peker på Ihlen-seminarene som en viktig faktor for denne utviklingen. Gjennom Ihlen-seminarene opplever mange av medarbeiderne i IKT-avdelingen at de er blitt bedre på å takle ros og ris, håndtere konflikter og å samarbeide med andre.

For Ft og IKT-avdelingen må det være positivt å få bekreftet at de har satset på riktige tiltak og at disse har virket godt sammen. For den enkelte medarbeider og for fagmiljøet i IKT-avdelingen må den positive utviklingen oppleves svært stimulerende og gi vitaminer til videre innsats. Likevel, undersøkelsene viser også at det er rom for ytterligere forbedringer og å tenke nytt. Det gjelder spesielt i forhold til følgende områder:

1. Samarbeid i avdelingen og mellom avdelingene

Det er fortsatt mange som ikke synes de samarbeider bedre med andre i avdelingen. Det er også mange som er usikre på om de blir bedre ivaretatt når de samarbeider med andre i avdelingen. Dessuten mener mange at ledelsen i liten grad støtter samarbeid aktivt. Vi forstår også av kommentarene som kom inn fra en del medarbeidere at det kan være grunn til å se på nye måter å samarbeide på i avdelingen.

En del medarbeidere synes ikke det er blitt lettere å samarbeide med andre avdelinger i Ft, usikkerheten er ganske stor på dette området. Vi anbefaler at ledelsen tar tak i dette forholdet og vurderer hvordan samarbeidet kan utvikles til det bedre. Her vil også synspunktene til de to avdelingsdirektørene fra andre avdelinger i Ft være interessante å gå nærmere inn på.

2. Ledelsen

Selv om mange i IKT-avdelingen mener at Ihlen-seminarene har hatt positive effekter på ledelsen, er det likevel mange som er usikre på hva de skal mene om disse spørsmålene. Det kan være naturlig å stille følgende spørsmål:

- Kommuniserer og informerer ledelsen godt nok?
- Flyter informasjon rakst nok ut i organisasjonen? Omhandler informasjonen det som er viktig for at medarbeiderne skal kunne gjøre en god jobb?
- Hvordan kan forutsigbarheten i arbeidet til den enkelte bli bedre ?

3. Kompetanseutvikling fremover

Kommunikasjonsopplæringen i regi av psykologene Ihlen har vært viktig for IKT-avdelingen og mange ønsker at disse metodene og verktøyene skal benyttes videre. Ledelsen har her en viktig oppgave i å sikre at kommunikasjonskunnskapene holdes ved like og at medarbeiderne blir dyktigere på å håndtere de verktøyene som de synes er viktige og vanskelige å bruke. En viktig utfordring har ledelsen overfor de mange i avdelingen som i liten grad benytter verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene aktivt på jobb.

Samtidig bør ledelsen merke seg at det er mange i avdelingen som mener at kommunikasjonsopplæringen på det nivået som har vært, kan tones ned. Flere medarbeidere kommenterer at det er behov for å prioritere fagutviklingen i avdelingen. Her bør ledelsen bestrebe seg på å finne ”både og”-løsninger, slik at medarbeiderne både får vedlikeholdt sine kunnskaper på kommunikasjonsområdet samtidig som behovene for faglig utvikling blir imøtekommet på en tilfredsstillende måte.

Vedlegg 1 a**SAMTALEGUIDE Statens forvaltningstjeneste v/ ledelsen****Stilling:****Hvor lenge:****Alder:**

AKTUELLE TEMA	SVAR
GENERELT	
Bakgrunn for å sette i gang kommunikasjonsprosjektet - ledelsen - medarbeidere - spesielle hendelser /årsaker - reaksjonene fra andre - avdelinger/andre ansatte	
Beskrive opplegget - Samarbeidet med Ihlen søstrene - Antall seminarer/temaer - Medarbeiderinvolvering? - Lagt opp til oppgaver mellom og etter seminarene - Annet?	
HVA SKJEDDE UNDERVEIS OG I ETTERKANT	
Oppfølgingen - Underveis – (hva/hvordan/hvem og hvordan gikk det) - i etterkant (hva/hvordan/hvem og hvordan gikk det) - hva var reaksjonene	
Beskrive <u>din</u> rolle – som leder av avdelingen og som del av topplederteamet) : - før - under - etter -	
Hva med de andre lederne i avdelingen? - rolle - innsats - effekt	
Hva med toppledelsen? - rolle - innsats - effekt	
Dine hovedinntrykk av effekten: • på ledelsen i Ft • på medarbeidere i IKT-avd • andre avdelinger i Ft	

• på omverden (dep) På kort sikt og på lang sikt. Egne opplevde erfaringer.	
Planene videre – spesielle forventninger? Tenkt noe spesielt på ”vedlikehold”? Nye medarbeidere?	
Det skal gjennomføres en internundersøkelse i IKT avdelingen som skal dekke fem områder. Hva mener du vi bør legge vekt på å spørre om:	
Område 1: Å få kunnskap om det har blitt bedre og mer samarbeid i avdelingen og hvordan dette samarbeidet fungerer nå sammenliknet med før.	
Hva er viktigst å spørre om? • er terskelen for samarbeid lavere nå enn tidligere - hvorfor og hvordan • samarbeides det nå på viktige områder hvor det ikke ble samarbeidet før • hvordan fungerer samarbeidet (lagspill/konkurranse) • utnyttelse av avdelingskompetansen • har ledelsen lagt godt til rette for samarbeid: systemer og rutiner; informasjonsflyt; kanalbruk osv. • motivasjonsfaktorene for samarbeid • hva savnes, hva kan forbedres	
Område 2: Å få kartlagt om trygghet og trivsel i avdelingen er blitt større og hvordan et evt. usikkerhetsnivå slår ut arbeidsmessig.	
<u>Hva er viktigst å spørre om?</u> • kjennskap til egen rolle, ansvar og forventninger • tilgjengelighet til viktig (bl.a. strategisk og faglig) informasjon når det er behov for det • riktig sammensetning og bruk av kanaler (ansikt-til-ansikt; elektroniske, papir) • tilgjengelighet til ledelsen og andre ressurspersoner • ledelsen som sosial og faglig støtte • lojalitet til virksomheten, til fellesskapet, til å gjøre en innsats	

• motivasjons- og trivselsfaktorer • hva savnes, hva kan forbedres	
Område 3: Å få fram om avdelingens medarbeidere er blitt tydeligere på å kommunisere, og har den nødvendige forståelsen for de mekanismer som virker i kommunikasjonsprosessen.	
<u>Hva er viktigst å spørre om?</u> • åpenhet mellom ledere og medarbeidere • åpenhet medarbeidere i mellom • opplevde misforståelser som resultat av utydelig kommunikasjon • opplevde vanskelige kommunikasjonssituasjoner – heldig/uheldig utgang • hva savnes, hva kan forbedres	
Område 4: Å få fram hvordan avdelingen står fram overfor samarbeidsavdelinger i FT og hvilket potensial avdelingen har som samarbeidspart hos departementene og SMK.	
<u>Andre avdelinger i FT – hva er viktigst å spørre om?</u> • vilje til samhandling, helhetstenkning • identitet • erfaringer fra samarbeid på tvers av avdelingsgrensene • samarbeidsavdelingenes vurdering av IKT-avdelingen • tilrettelegging for slikt samarbeid • hva savnes, hva kan forbedres	
<u>Departementene – hva er viktigst å spørre om?</u> • generelt omdømme • erfaring fra bruk av IKT-avdelingen kvalitet på tjenestene fra IKT-avdelingen • pris, service m.m. • syn på fremtidig bruk • hva savnes, hva kan forbedres	

Område 5: Å få kartlagt medarbeidernes syn på arbeidsformene og deres synspunkter på foretrukne arbeidsformer. Aktuelle problemstillinger kan være	
• erfaringer med arbeidsformer • ønske om nye arbeidsformer • tilrettelegging for nye arbeidsformer • hva savnes, hva kan forbedres	
5. ANNET	
- Hvem bør vi snakke med ellers i FT -	
Andre råd til oss?	
Generelle råd til slutt	

Vedlegg 1 b**SAMTALEGUIDE Statens forvaltningstjeneste v/ fagforeningene****Stilling:****Hvor lenge:****Alder:**

AKTUELLE TEMA	SVAR
GENERELT	
Bakgrunn for å sette i gang kommunikasjonsprosjektet - ledelsen - medarbeidere/fagforeningene - spesielle hendelser /årsaker - reaksjonene fra andre avdelinger/andre ansatte	
Synspunkter på opplegget - Første reaksjoner - Samarbeidet med Ihlen søstrene - Antall seminarer/temaer - Medarbeiderinvolvering? - Lagt opp til oppgaver mellom og etter seminarene - Annet?	
Håndtering av ev. motstand eller kritikk - Håndtering av medarbeidere - Andre avdelinger - Endringer underveis	
OPPFØLGING UNDERVEIS OG I ETTERKANT	
Oppfølgingen fra ledelsen - Underveis – (hva/hvordan/hvem og hvordan gikk det) - i etterkant (hva/hvordan/hvem og hvordan gikk det) - hva var reaksjonene	
Beskrive <u>deres</u> rolle – som fagforeningsledere - før - under - etter -	
Hva med toppledelsen? - rolle - innsats - effekt	
Deres hovedinntrykk av effekten: • på ledelsen i Ft • på medarbeidere i IKT-avd	

• andre avdelinger i Ft • på omverden (dep) På kort sikt og på lang sikt. Egne opplevde erfaringer.	
Planene videre – spesielle forventninger? Tenkt noe spesielt på ”vedlikehold”? Nye medarbeidere?	
Det skal gjennomføres en internundersøkelse i IKT avdelingen som skal dekke fem områder. Hva mener dere vi bør legge vekt på å spørre om – husk vi er ute etter effektene:	
Område 1: Å få kunnskap om det har blitt <u>bedre</u> og <u>mer</u> samarbeid i avdelingen og hvordan dette samarbeidet fungerer nå sammenliknet med før.	
Hva er viktigst å spørre om? • er terskelen for samarbeid lavere nå enn tidligere - hvorfor og hvordan • samarbeides det nå på viktige områder hvor det ikke ble samarbeidet før • hvordan fungerer samarbeidet (lagspill/konkurranse) • utnyttelse av avdelingskompetansen • har ledelsen lagt godt til rette for samarbeid: systemer og rutiner; informasjonsflyt; kanalbruk osv. • motivasjonsfaktorene for samarbeid • hva savnes, hva kan forbedres	
Område 2: Å få kartlagt om trygghet og trivsel i avdelingen er blitt større og hvordan et evt. usikkerhetsnivå slår ut arbeidsmessig.	
<u>Hva er viktigst å spørre om?</u> • kjennskap til egen rolle, ansvar og forventninger • tilgjengelighet til viktig (bl.a. strategisk og faglig) informasjon når det er behov for det • riktig sammensetning og bruk av kanaler (ansikt-til-ansikt; elektroniske, papir) • tilgjengelighet til ledelsen og andre ressurspersoner • ledelsen som sosial og faglig støtte • lojalitet til virksomheten, til	

fellesskapet, til å gjøre en innsats • motivasjons- og trivselsfaktorer • hva savnes, hva kan forbedres	
Område 3: Å få fram om avdelingens medarbeidere er blitt tydeligere på å kommunisere, og har den nødvendige forståelsen for de mekanismer som virker i kommunikasjonsprosessen.	
<u>Hva er viktigst å spørre om?</u> • åpenhet mellom ledere og medarbeidere • åpenhet medarbeidere i mellom • opplevde misforståelser som resultat av utydelig kommunikasjon • opplevde vanskelige kommunikasjonssituasjoner – heldig/uheldig utgang • hva savnes, hva kan forbedres	
Område 4: Å få fram hvordan avdelingen står fram overfor samarbeidsavdelinger i FT og hvilket potensial avdelingen har som samarbeidspart hos departementene og SMK.	
<u>Andre avdelinger i FT – hva er viktigst å spørre om?</u> • vilje til samhandling, helhetstenkning • identitet • erfaringer fra samarbeid på tvers av avdelingsgrensene • samarbeidsavdelingenes vurdering av IKT-avdelingen • tilrettelegging for slikt samarbeid • hva savnes, hva kan forbedres	
<u>Departementene – hva er viktigst å spørre om?</u> • generelt omdømme • erfaring fra bruk av IKT-avdelingen kvalitet på tjenestene fra IKT-avdelingen • pris, service m.m. • syn på fremtidig bruk • hva savnes, hva kan forbedres	

Område 5: Å få kartlagt medarbeidernes syn på arbejdsformene og deres synspunkter på foretrukne arbejdsformer. Aktuelle problemstillinger kan være	
• erfaringer med arbejdsformer • ønske om nye arbejdsformer • tilrettelegging for nye arbejdsformer • hva savnes, hva kan forbedres	
5. ANNET	
- Hvem bør vi snakke med ellers i FT -	
Andre råd til oss?	
Generelle råd til slutt	

Vedlegg 1 c**SAMTALEGUIDE Brukere av Statens forvaltningstjeneste 24.09.2004****Stilling:****Hvor lenge:****Alder:**

AKTUELLE TEMA	SVAR
1. GENERELT	
Bruk av FT – beskrive kort	
Kunnskap om FT – god – dårlig	
Generelt omdømme i dag av FT – bruke tre adjektiver	
Generelt omdømme av det tidligere FT – bruke tre adjektiver	
2. TILFREDSHET MED FTS TJENESTER	
Hvilke tjenester er de viktigste dere får fra FT? - telefon - data - ???	<i>Bør vi vite litt mer om hva de faktisk leverer av tjenester????</i>
I hvilken grad er dere fornøyde med disse viktige tjenestene - veldig fornøyde med - middels fornøyde med - lite fornøyde med	
Hvorfor? - Kvalitet - Kompetanse - Servicenivå - Annet?	
Nevne eksempler på hva som har fungert bra?	
Nevne eksempler på hva som har fungert mindre bra?	
3. PRIS, SERVICE M.M.	
Hva mener dere om prisnivået til FT? - dyrt, passe, rimelig	

Hva med servicen – si noe om den? - veldig bra - passe - dårlig	
Hva er FT best på når det gjelder service? - tilgjengelighet - svarrespons - lydhørhet og kundeforståelse - håndtere ros og ris - informasjon - annet	
Hva kan FT forbedre seg på? - tilgjengelighet - svarrespons - lydhørhet og kundeforståelse - håndtere ros og ris - informasjon - annet	
4. SYN PÅ FREMTIDIG BRUK	
Skal dere fortsette å bruke FT? - hvorfor - hvorfor ikke	
Vil dere kunne anbefale andre å bruke FT?	
5. ANNET	
Omdømme til FT (stemmer nå med det de opprinnelige sa?)	
Hvilke råd har dere til slutt til FT?	

Vedlegg 2

REFLEKS

Evaluering av kommunikasjonsopplæring

0%

50%

100%

1. Kjønn

- ☐ Mann
☐ Kvinne

2. Hva er din alder?

- ☐ Under 30 år
☐ 30-39 år
☐ 40-49 år
☐ 50 år eller mer

3. Hvor mange år har du arbeidet i IKT-avdelingen

- ☐ Inntil 2 år
☐ 2-4 år
☐ 5-8 år
☐ 9 år eller mer

4. Hvilken stilling har du i IKT-avdelingen?

- ☐ Saksbehandler
☐ Leder

Noen påstander om IKT-avdelingen

Vi ber deg ta stilling til noen påstander om IKT-avdelingen som innebærer at du må vurdere avdelingen nå i forhold til 2-4 år tilbake. 1 betyr helt uenig og 6 betyr helt enig

	1 helt uenig	2	3	4	5	6 helt enig
5. IKT-avdelingen leverer tjenester mer profesjonelt og effektivt.	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. IKT-avdelingen opplever større grad av respekt og tillit fra samarbeidsavdelinger i Ft	☐	☐	☐	☐	☐	☐
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

7. IKT-avdelingen har styrket sitt omdømme overfor departementene	☐	☐	☐	☐	☐	☐
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Omstillingen i Ft

I Ft og IKT-avdelingen har det de tre siste årene vært gjennomført mange omstillingstiltak. Hvor viktige mener du følgende tiltak har vært for at avdelingen er blitt mer profesjonell som tjenesteyter? 1 betyr svært uviktig og 6 betyr svært viktig

	1 svært uviktig	2	3	4	5	6 svært viktig	Vet ikke / Ønsker ikke svare
8. Ny organisasjonsmodell i IKT-avdelingen innført i år 2000	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Ny ledelse i IKT-avdelingen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Ihlen-seminarene	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Økt ressurstilfang	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Ny direktør for Ft	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Økt fokus på brukerorientering	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Samarbeid og samspill - om deg

Som følge av Ihlen-seminarene har vi spørsmål om hvilken effekt seminarne har hatt på deg. 1 er i svært liten grad og 6 er i svært stor grad

	1 svært liten grad	2	3	4	5	6 svært stor grad	Vet ikke / Ønsker ikke svare
14. I hvilken grad mener du at du er blitt flinkere til å spørre etter informasjon?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. I hvilken grad mener du at du samarbeider lettere med andre i avdelingen?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. I hvilken grad opplever du at det er lettere for deg å sette grenser enn før?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. I hvilken grad undersøker du effekten du har på andre?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. I hvilken grad mener du at du takler ros og kritikk bedre?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. I hvilken grad føler du at du håndterer konflikter lettere i avdelingen?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Samarbeid og samspill - ellers

Som følge av Ihlen-seminarene har vi noen spørsmål om hvordan du mener samarbeidet og samspillet er blitt for øvrig. 1 er lik i svært liten grad og 6 er lik i svært stor grad

	1 svært liten grad	2	3	4	5	6 svært stor grad	Vet ikke / Ønsker ikke svare
20. I hvilken grad mener du at ledelsen aktivt støtter samarbeid i avdelingen?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
21. I hvilken grad føler du deg bedre ivaretatt når du samarbeider med andre i avdelingen?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

22. I hvilken grad er IKT-avdelingen blitt flinkere til å utnytte forskjelligheten i avdelingen?

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

23. I hvilken grad mener du at det er blitt lettere å samarbeide med andre avdelinger i Ft?

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

24. I hvilken grad mener du tjenesten og servicen overfor brukerne er blitt bedre?

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

25. Har du meninger om hvordan samarbeidet kan forbedres i avdelingen? (klima; kultur; organisering m.m.) Gi konkrete forslag.

▲

▼

Anvendelse av verktøyene fra Ihlen-seminarene

Vi har noen spørsmål om hvordan du anvender verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene.

26. I hvilken grad mener du at du bruker verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene aktivt på jobb?

1 svært liten grad	2	3	4	5	6 svært stor grad
☐	☐	☐	☐	☐	☐

27. Nevn de verktøyene og metodene som har vært spesielt viktige for deg (eks. valg, mestringsfokus; ansvarlighet, spørre.... m.m.)

▲

▼

28. Hvilke av de viktigste verktøyene og metodene har du vanskeligst for å benytte?

▲

▼

Ledelse

Vi har noen spørsmål om Ihlen-seminarenes effekt på ledelsen. I hvilken grad mener du at Ihlen-seminarene har bidratt til at ledelsen ..

	1 svært liten grad	2	3	4	5	6 svært stor grad	Vet ikke / Ønsker ikke svare
29. ..er blitt bedre på å informere og kommunisere	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. ..har økt forutsigbarheten i arbeidet ditt?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

31. ..håndterer konflikter bedre?

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

fortsettelse Ledelse

32. I hvilken grad opplever du at ledelsen er gode rollemodeller i forhold til å bruke verktøy og metoder fra Ihlen seminarene?

Svært liten grad 1	2	3	4	5	Svært stor grad 6	Vet ikke / Ønsker ikke svare
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Forventninger fremover

Vi har noen spørsmål om ditt syn på den fremtidige kompetanseutviklingen i IKT-avdelingen

33. Hvor viktig er det for deg at avdelingen aktivt anvender verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene fremover?

1 svært lite viktig	2	3	4	5	6 svært viktig
☐	☐	☐	☐	☐	☐

34. Hvor enig er du i følgende påstand: IKT-avdelingen bør fortsette å bruke omtrent like mye eller mer av kompetansemidlene på denne type kommunikasjonsopplæring

1 helt uenig	2	3	4	5	6 helt enig
☐	☐	☐	☐	☐	☐

35. Har du ellers noen kommentarer til fremtidig kompetanseutvikling i IKT-avdelingen?

Send

Not allowed to submit from preview of a finished survey.



Vedlegg 3: Viktigste verktøy og metoder som er vanskeligst å benytte

1 Å huske "snørr og bart" –skillet i vanskelige situasjoner.

2 Sette grenser, spørre.

3 Grensesetting

4 Mestringsfokus. Å være tydelig.

5 Metanivå

6 Å klare å si nei til arbeidsoppgaver, pga. det som har skjedd i Ft det siste året.

7 Det jeg ikke kan akseptere at en hver ansvarlig for å selv aksjonere / håndtere hvis man føler seg dårlig behandlet. "Overgriperen" har lov til å fortsette med sin adferd inntil andre sier i fra. Dette passer kanskje bedre innen toppidrett enn på arbeidsplass.

8 Fortelle andre om deres effekt på meg (Ros/ Ris)

9 Å gi kritikk der jeg ikke er helt trygg.

10 Jeg synes at det og huske å bruke verktøyene er vanskeligst. Ikke hvert av dem for seg.

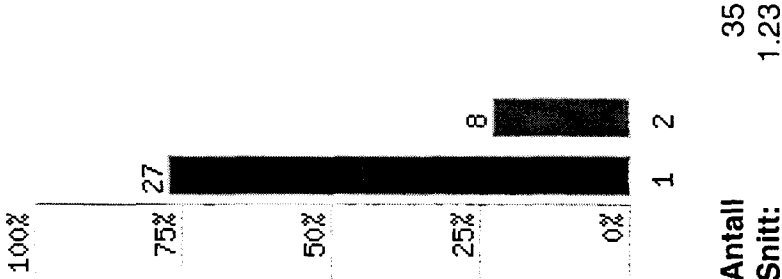
11 Vet ikke om noen

12 Å være tydelig når det gjelder kritiske forhold

13 Ingen

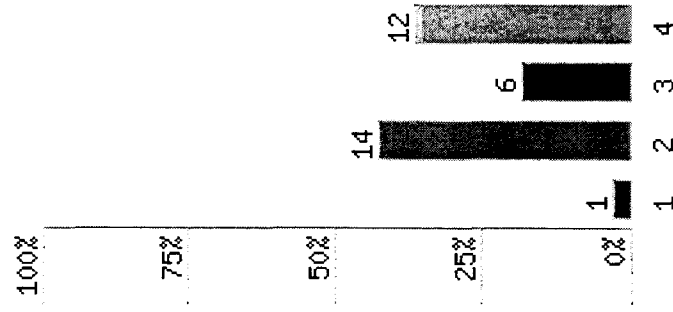
14 Mestringsfokus

Spørsmål 1: Kjønn



Svaralternativ	Antall	%
1. Mann	27	77.14%
2. Kvinne	8	22.86%

Spørsmål 2: Hva er din alder?

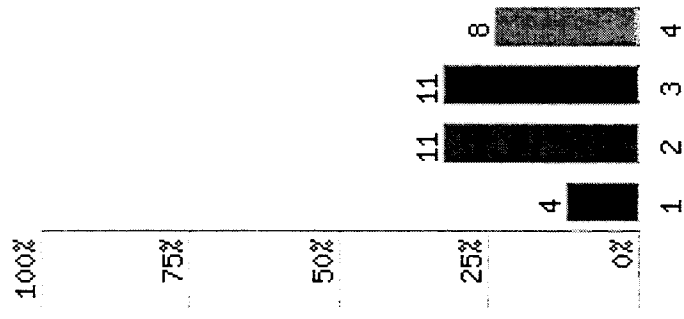


Antall 33
Snitt: 2.88

Svaralternativ	Antall	%
1. Under 30 år	1	3.03%
2. 30-39 år	14	42.42%
3. 40-49 år	6	18.18%
4. 50 år eller mer	12	36.36%

Spørsmål 3: Hvor mange år har du arbeidet i IKT-avdelingen

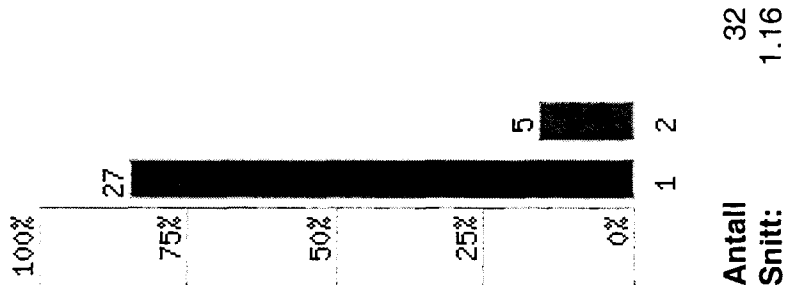
Svaralternativ	Antall	%
1. Inntil 2 år	4	11.76%
2. 2-4 år	11	32.35%
3. 5-8 år	11	32.35%
4. 9 år eller mer	8	23.53%



Antall 34
Snitt: 2.68

Spørsmål 4: Hvilken stilling har du i IKT-avdelingen?

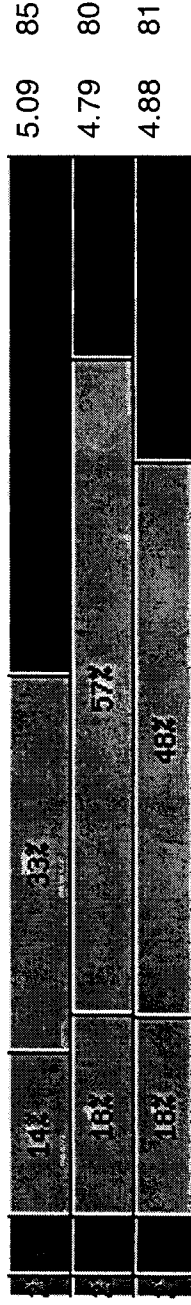
Svaralternativ	Antall	%
1. Saksbehandler	27	84.38%
2. Leder	5	15.63%



Noen påstander om IKT-avdelingen



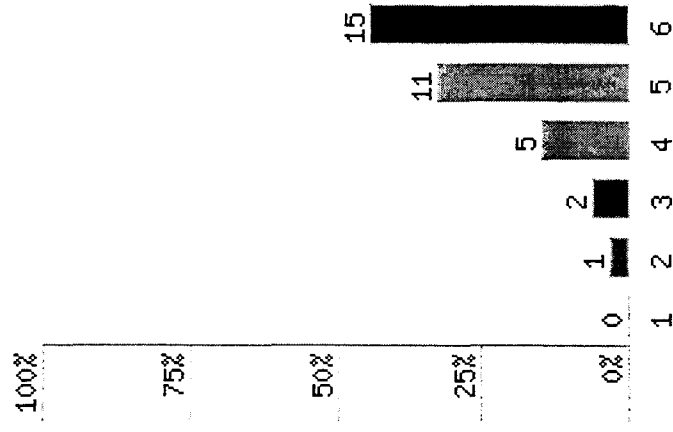
5. IKT-avdelingen leverer tjenester mer profesjonelt og effektivt.
6. IKT-avdelingen opplever større grad av respekt og tillit fra samarbeidsavdelinger i Ft
7. IKT-avdelingen har styrket sitt omdømme overfor departementene



Snitt/index 4.92 82

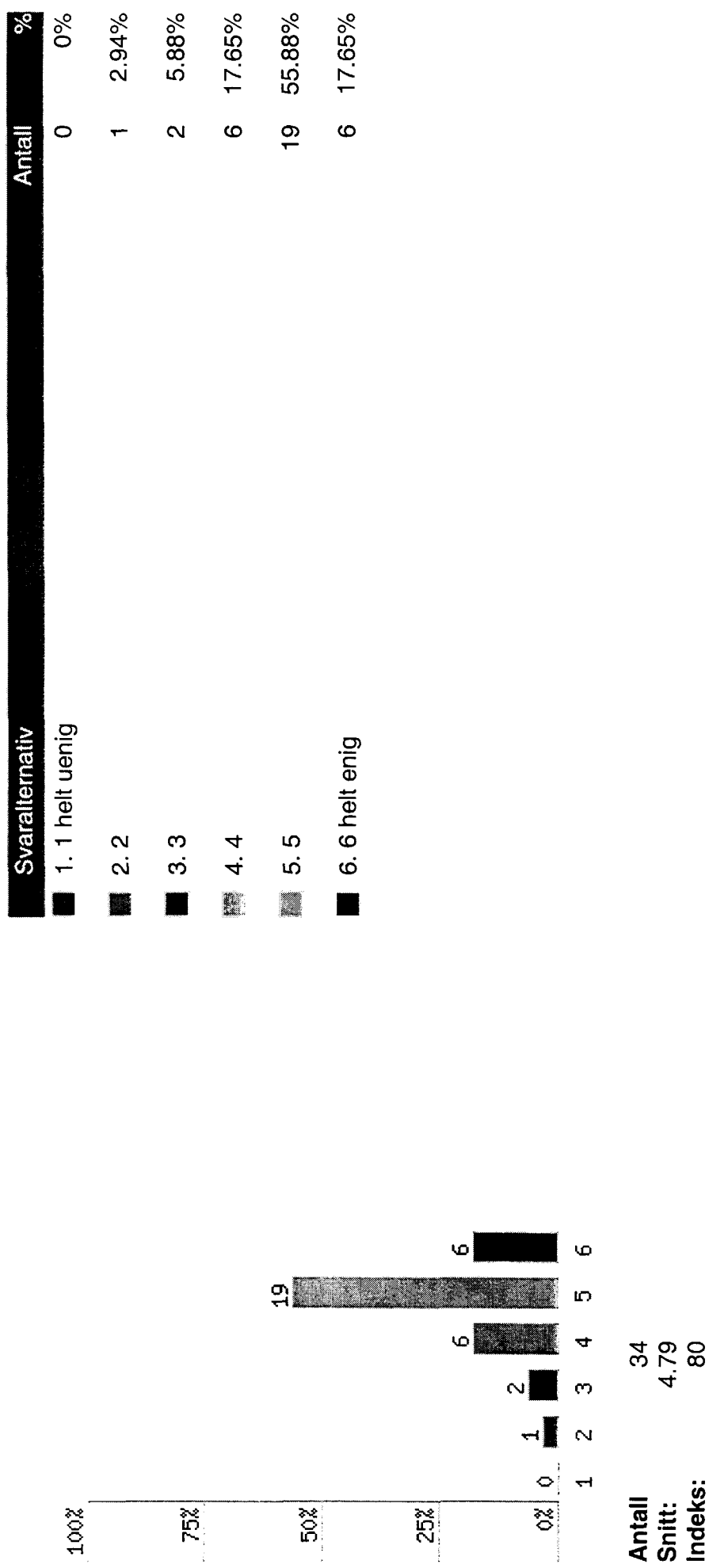
Spørsmål 5: IKT-avdelingen leverer tjenester mer profesjonelt og effektivt.

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 helt uenig	0	0%
2. 2	1	2.94%
3. 3	2	5.88%
4. 4	5	14.71%
5. 5	11	32.35%
6. 6 helt enig	15	44.12%



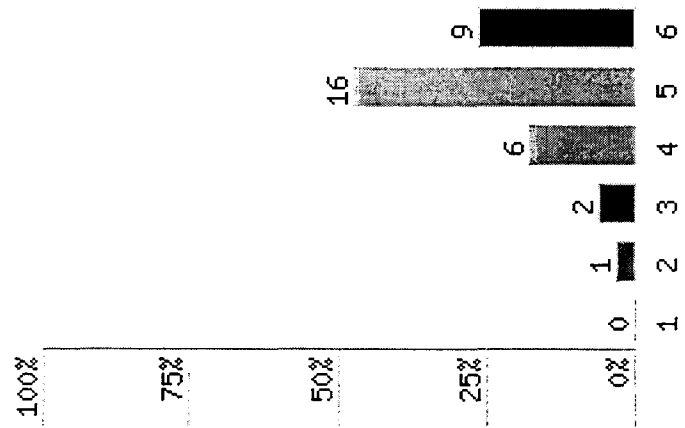
Antall 34
Snitt: 5.09
Indeks: 85

Spørsmål 6: IKT-avdelingen opplever større grad av respekt og tillit fra samarbeidsavdelinger i Ft



Spørsmål 7: IKT-avdelingen har styrket sitt omdømme overfor departementene

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 helt uenig	0	0%
2. 2	1	2.94%
3. 3	2	5.88%
4. 4	6	17.65%
5. 5	16	47.06%
6. 6 helt enig	9	26.47%



Antall 34
Snitt: 4.88
Indeks: 81

Omstillingen i Ft



8. Ny organisasjonsmodell i IKT-avdelingen innført i år 2000

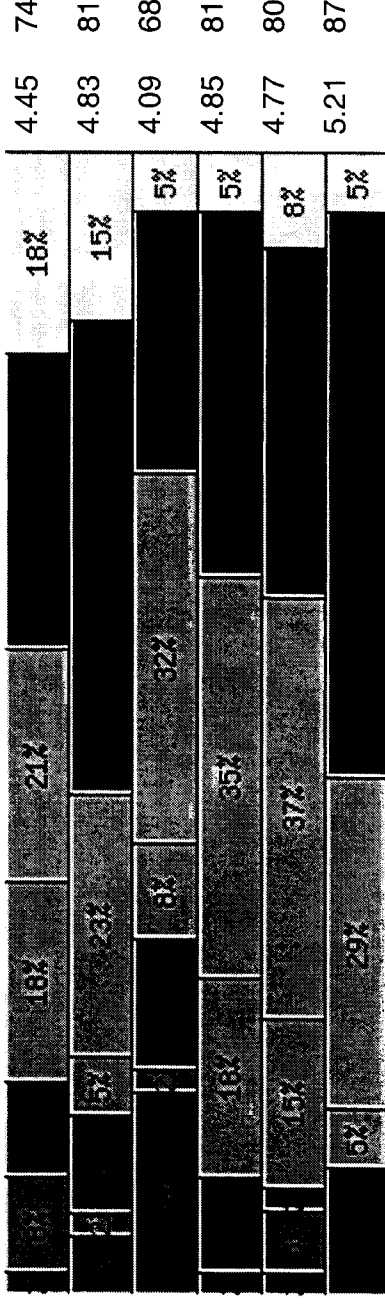
9. Ny ledelse i IKT-avdelingen

10. Ihlen-seminarene

11. Økt ressurstilfang

12. Ny direktør for Ft

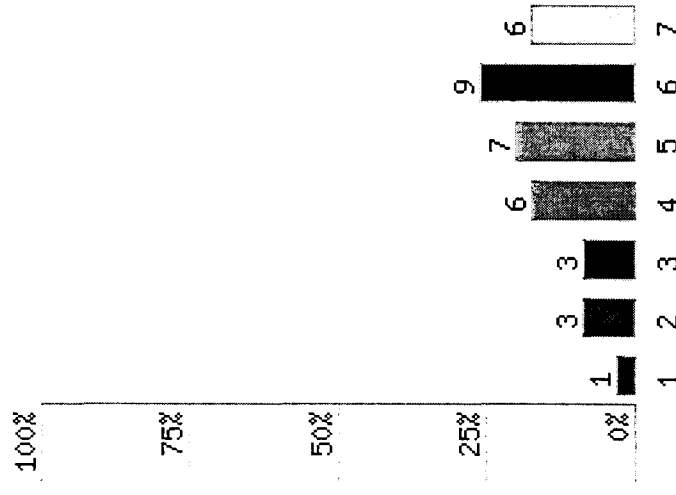
13. Økt fokus på brukerorientering



Snitt/index 4.7 79

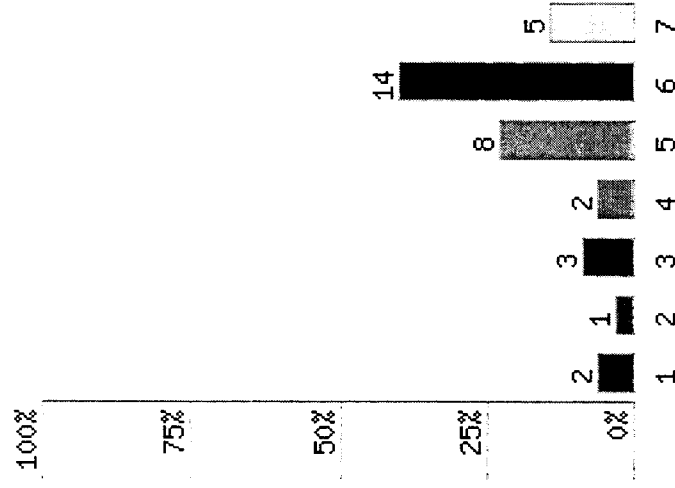
Spørsmål 8: Ny organisasjonsmodell i IKT-avdelingen innført i år 2000

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært uviktig	1	2.86%
2. 2	3	8.57%
3. 3	3	8.57%
4. 4	6	17.14%
5. 5	7	20%
6. 6 svært viktig	9	25.71%
7. Vet ikke / NA	6	17.14%



Antall 35
Snitt: 4.45
Indeks: 74

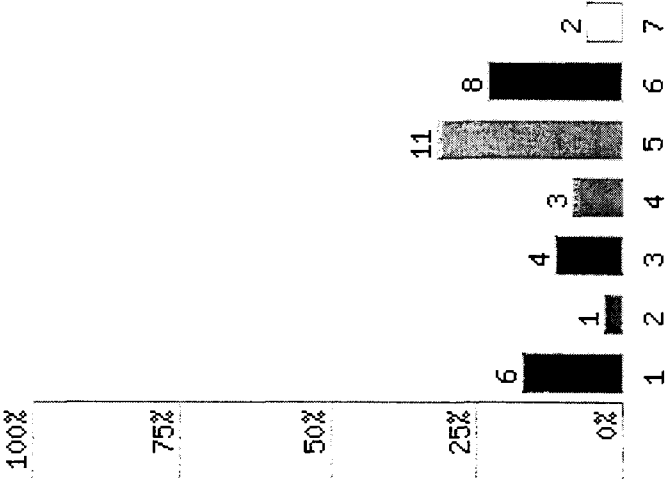
Spørsmål 9: Ny ledelse i IKT-avdelingen



Antall 35
 Snitt: 4.83
 Indeks: 81

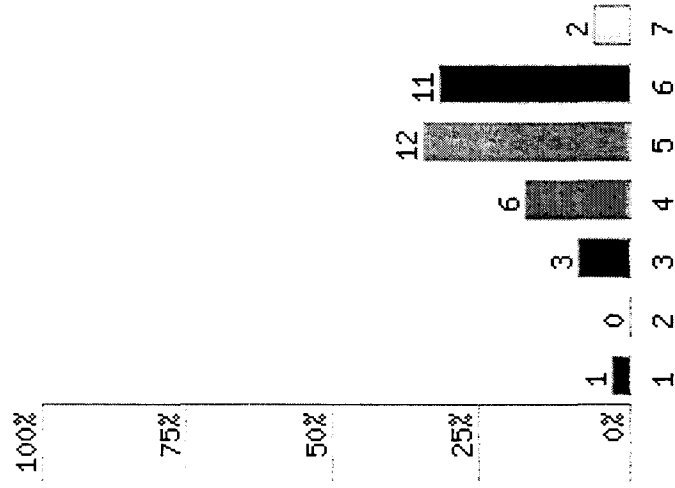
Spørsmål 10: Ihlen-seminarene

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært uviktig	6	17.14%
2. 2	1	2.86%
3. 3	4	11.43%
4. 4	3	8.57%
5. 5	11	31.43%
6. 6 svært viktig	8	22.86%
7. Vet ikke / NA	2	5.71%



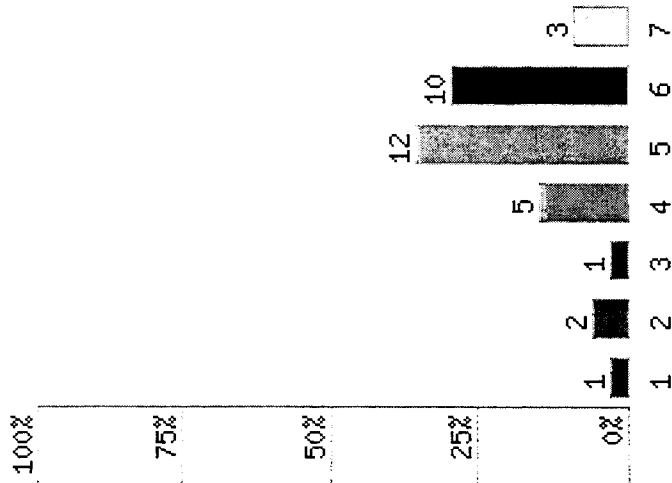
Antall 35
Snitt: 4.09
Indeks: 68

Spørsmål 11: Økt ressurstilfang



Antall 35
 Snitt: 4.85
 Indeks: 81

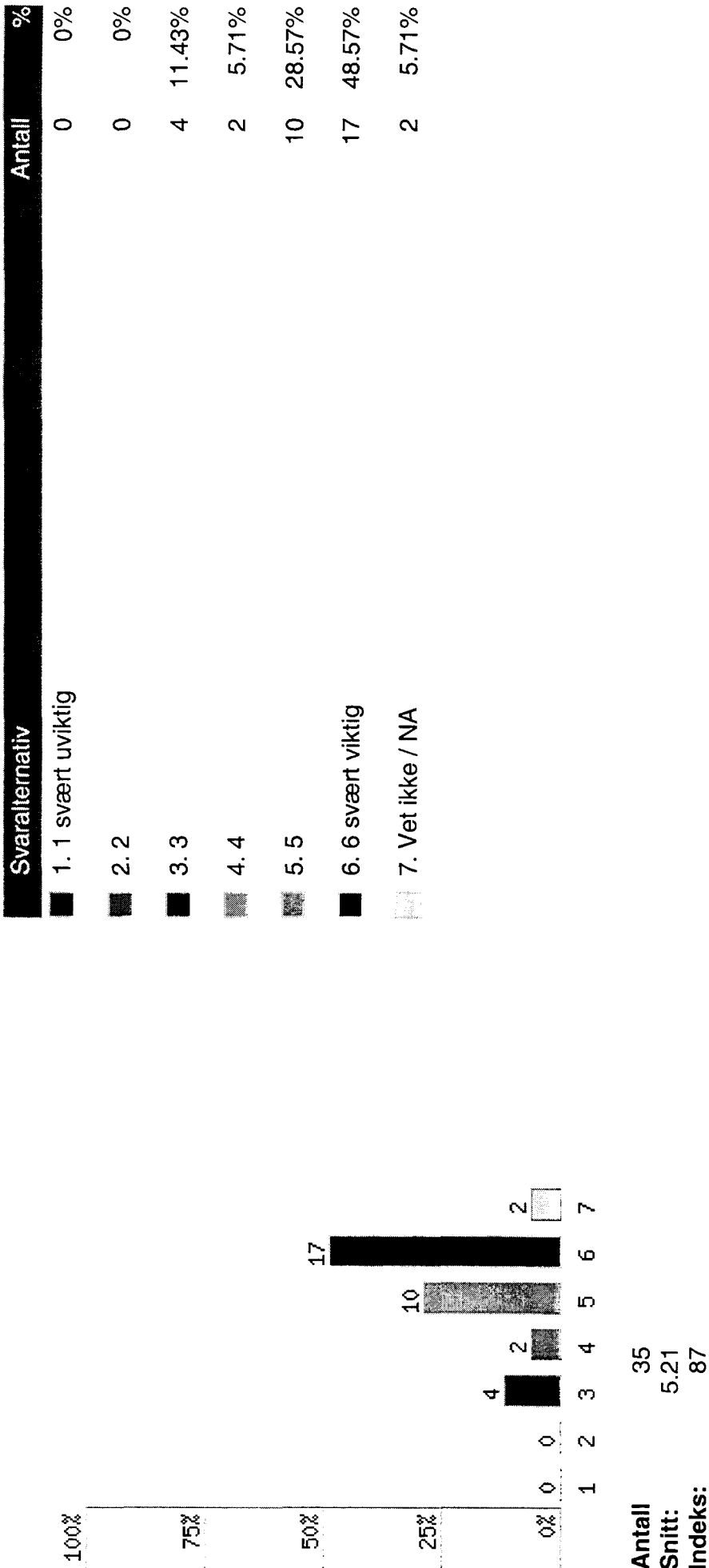
Spørsmål 12: Ny direktør for Ft



Antall 34
Snitt: 4.77
Indeks: 80

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært uviktig	1	2.94%
2. 2	2	5.88%
3. 3	1	2.94%
4. 4	5	14.71%
5. 5	12	35.29%
6. 6 svært viktig	10	29.41%
7. Vet ikke / NA	3	8.82%

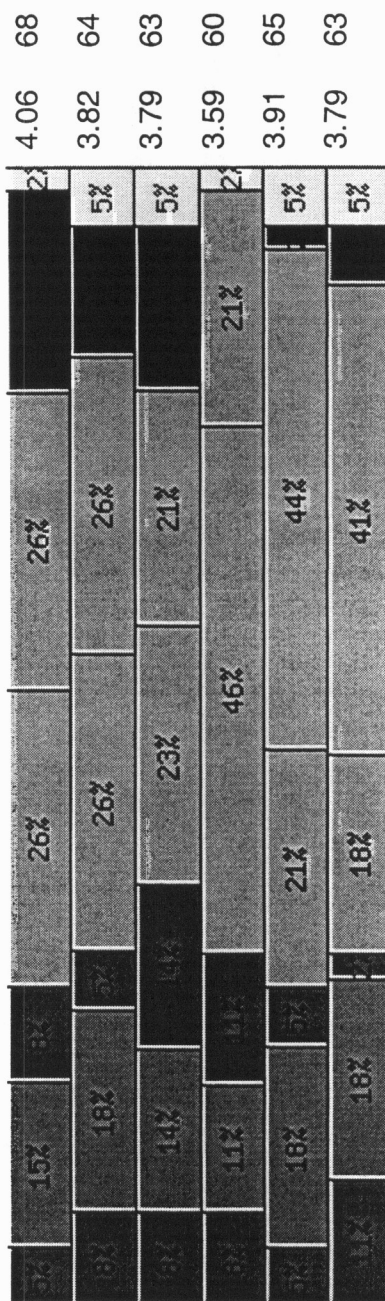
Spørsmål 13: Økt fokus på brukerorientering



Samarbeid og samspill - om



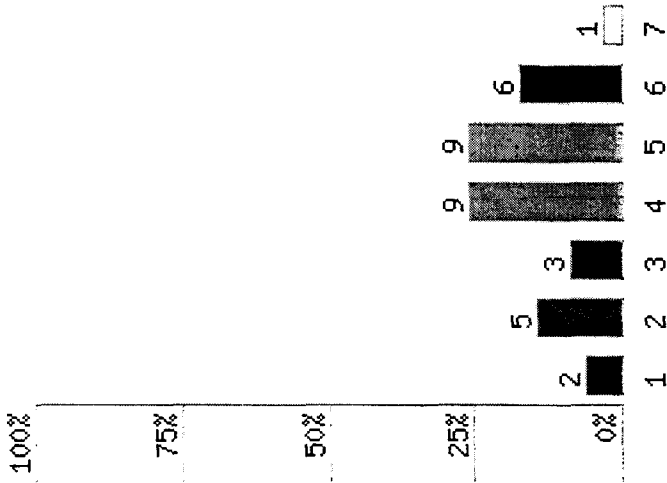
14. I hvilken grad mener du at du er blitt flinkere til å spørre etter informasjon?
15. I hvilken grad mener du at du samarbeider lettere med andre i avdelingen?
16. I hvilken grad opplever du at det er lettere for deg å sette grenser enn før?
17. I hvilken grad undersøker du effekten du har på andre?
18. I hvilken grad mener du at du takler ros og kritikk bedre?
19. I hvilken grad føler du at du håndterer konflikter lettere i avdelingen?



Snitt/index 3.83 64

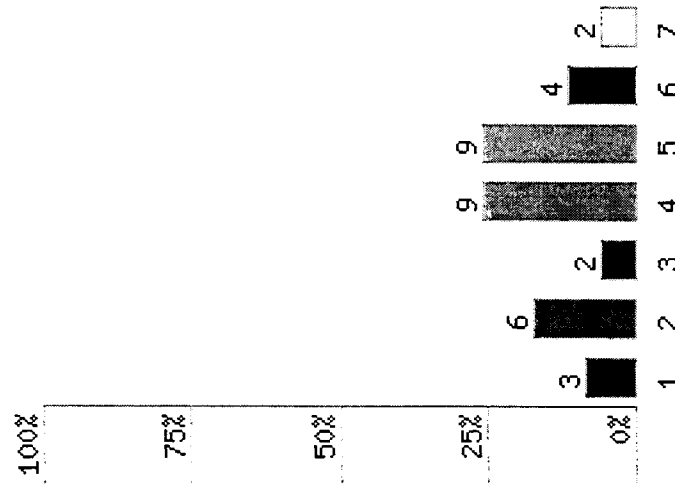
Spørsmål 14: I hvilken grad mener du at du er blitt flinkere til å spørre etter informasjon?

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	2	5.71%
2. 2	5	14.29%
3. 3	3	8.57%
4. 4	9	25.71%
5. 5	9	25.71%
6. 6 svært stor grad	6	17.14%
7. Vet ikke / NA	1	2.86%



Antall 35
Snitt: 4.06
Indeks: 68

Spørsmål 15: I hvilken grad mener du at du samarbeider lettere med andre i avdelingen?

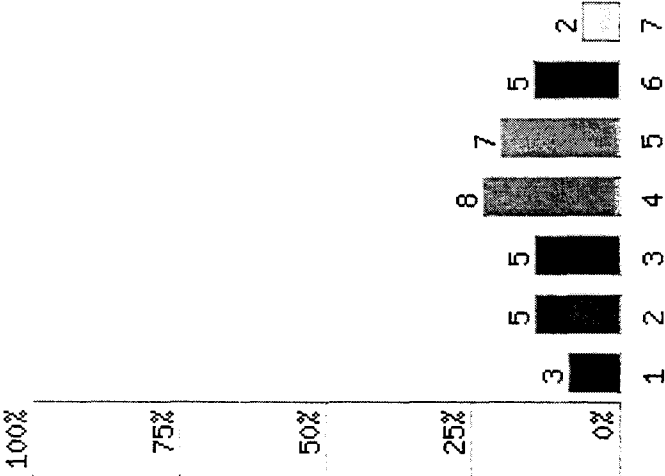


Antall 35
 Snitt: 3.82
 Indeks: 64

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	3	8.57%
2. 2	6	17.14%
3. 3	2	5.71%
4. 4	9	25.71%
5. 5	9	25.71%
6. 6 svært stor grad	4	11.43%
7. Vet ikke / NA	2	5.71%

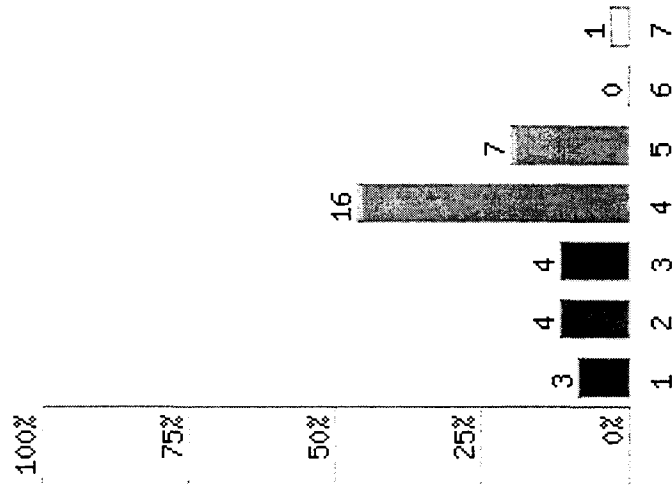
Spørsmål 16: I hvilken grad opplever du at det er lettere for deg å sette grenser enn før?

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	3	8.57%
2. 2	5	14.29%
3. 3	5	14.29%
4. 4	8	22.86%
5. 5	7	20%
6. 6 svært stor grad	5	14.29%
7. Vet ikke / NA	2	5.71%



Antall 35
Snitt: 3.79
Indeks: 63

Spørsmål 17: I hvilken grad undersøker du effekten du har på andre?

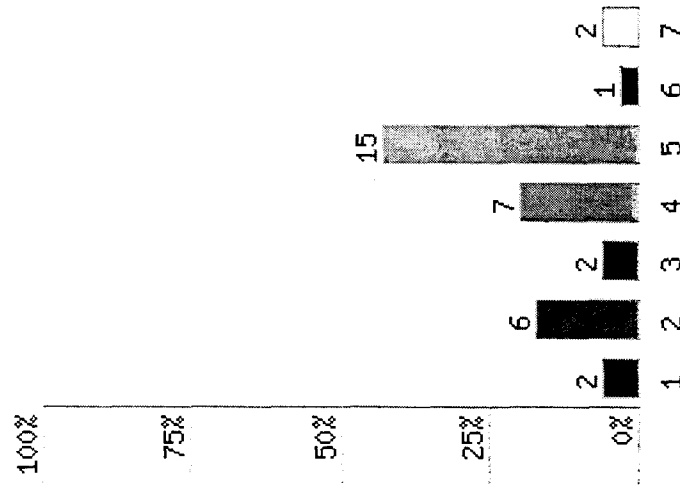


Antall 35
Snitt: 3.59
Indeks: 60

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	3	8.57%
2. 2	4	11.43%
3. 3	4	11.43%
4. 4	16	45.71%
5. 5	7	20%
6. 6 svært stor grad	0	0%
7. Vet ikke / NA	1	2.86%

Spørsmål 18: I hvilken grad mener du at du takler ros og kritikk bedre?

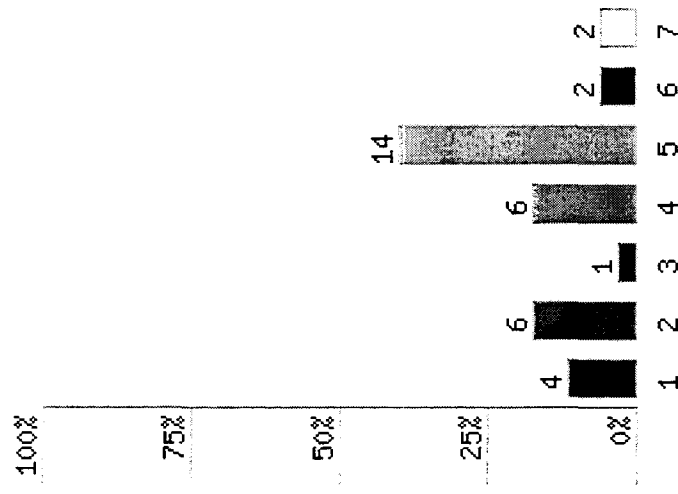
Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	2	5.71%
2. 2	6	17.14%
3. 3	2	5.71%
4. 4	7	20%
5. 5	15	42.86%
6. 6 svært stor grad	1	2.86%
7. Vet ikke / NA	2	5.71%



Antall 35
Snitt: 3.91
Indeks: 65

Spørsmål 19: I hvilken grad følger du at du håndterer konflikter lettere i avdelingen?

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	4	11.43%
2. 2	6	17.14%
3. 3	1	2.86%
4. 4	6	17.14%
5. 5	14	40%
6. 6 svært stor grad	2	5.71%
7. Vet ikke / NA	2	5.71%



Antall 35
Snitt: 3.79
Indeks: 63

Samarbeid og samspill -



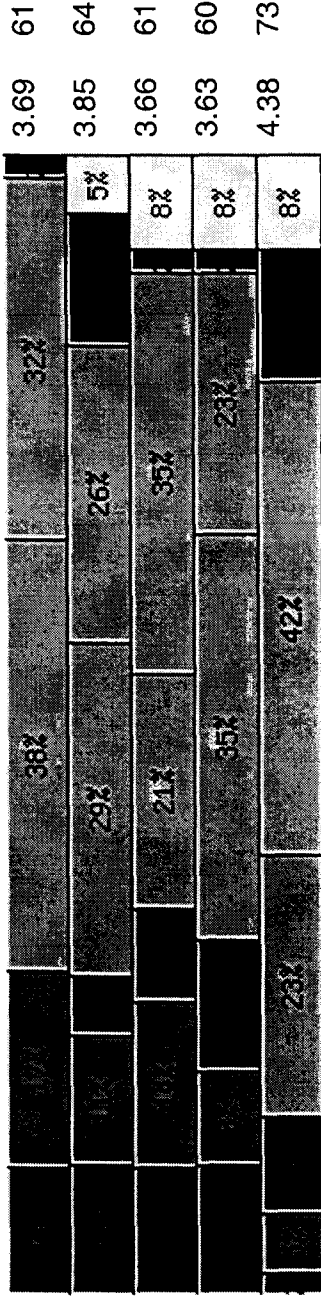
20. I hvilken grad mener du at ledelsen aktivt støtter samarbeid i avdelingen?

21. I hvilken grad føler du deg bedre ivaretatt når du samarbeider med andre i avdelingen?

22. I hvilken grad er IKT-avdelingen blitt flinkere til å utnytte forskjelligheten i

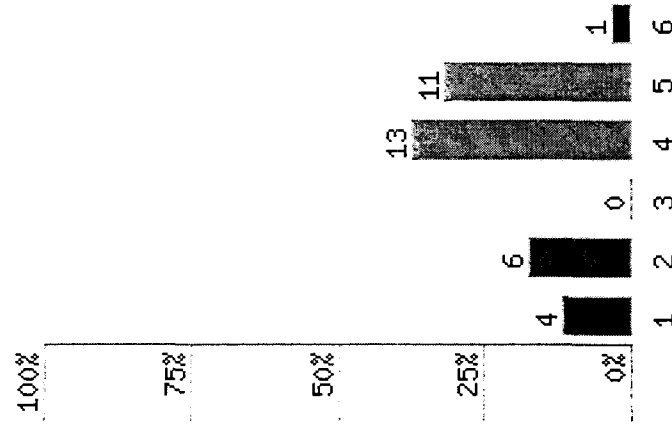
23. I hvilken grad mener du at det er blitt lettere å samarbeide med andre avdelinger i

24. I hvilken grad mener du tjenesten og servicen overfor brukerne er blitt bedre?



Snitt/Index 3.84 64

Spørsmål 20: I hvilken grad mener du at ledelsen aktivt støtter samarbeid i avdelingen?

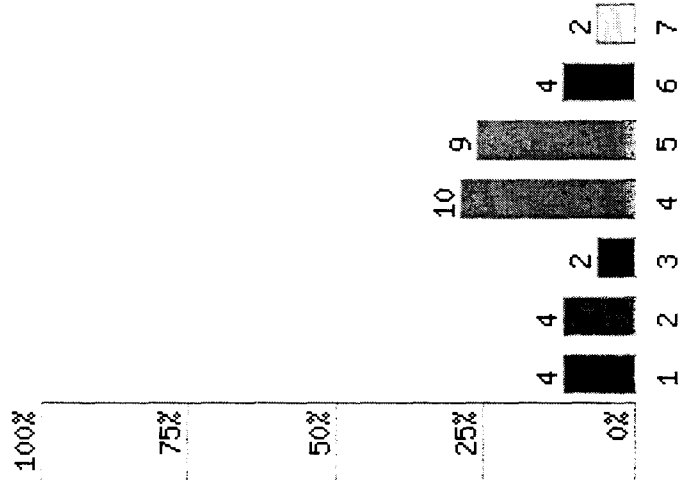


Antall 35
 Snitt: 3.69
 Indeks: 61

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	4	11.43%
2. 2	6	17.14%
3. 3	0	0%
4. 4	13	37.14%
5. 5	11	31.43%
6. 6 svært stor grad	1	2.86%

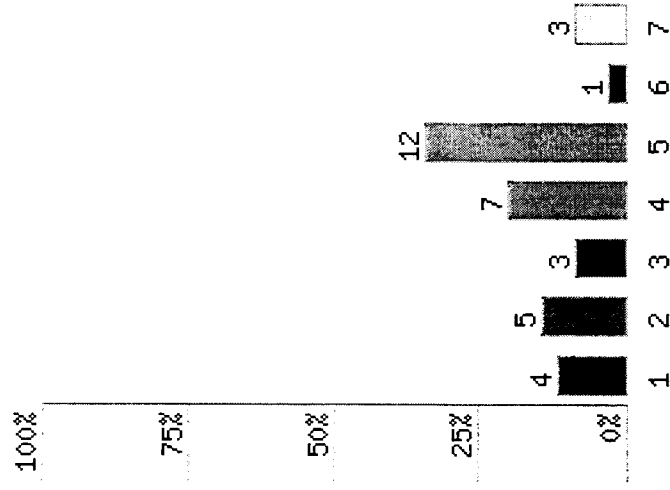
Spørsmål 21: I hvilken grad føler du deg bedre ivaretatt når du samarbeider med andre i avdelingen?

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	4	11.43%
2. 2	4	11.43%
3. 3	2	5.71%
4. 4	10	28.57%
5. 5	9	25.71%
6. 6 svært stor grad	4	11.43%
7. Vet ikke / NA	2	5.71%



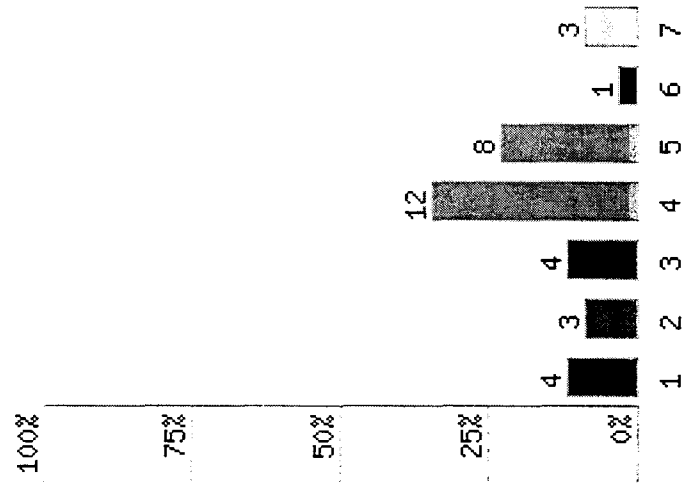
Antall 35
Snitt: 3.85
Indeks: 64

Spørsmål 22: I hvilken grad er IKT-avdelingen blitt flinkere til å utnytte forskjelligheten i avdelingen?



Antall 35
Snitt: 3.66
Indeks: 61

Spørsmål 23: I hvilken grad mener du at det er blitt lettere å samarbeide med andre avdelinger i Ft?

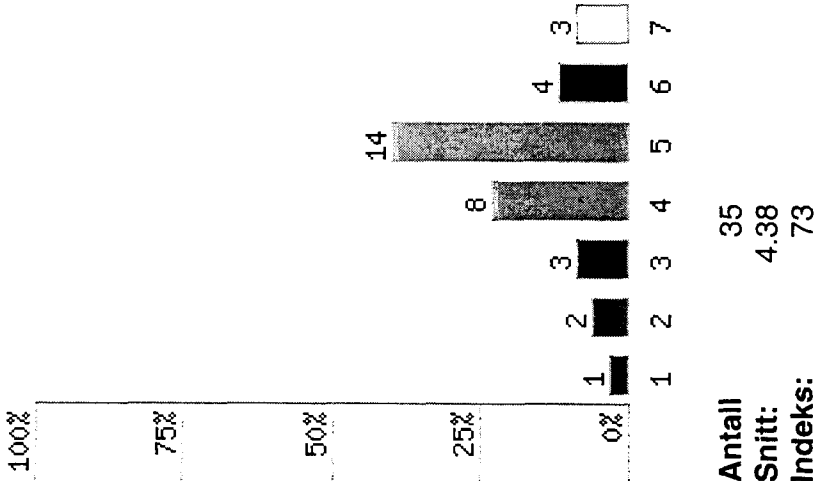


Antall 35
Snitt: 3.63
Indeks: 60

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	4	11.43%
2. 2	3	8.57%
3. 3	4	11.43%
4. 4	12	34.29%
5. 5	8	22.86%
6. 6 svært stor grad	1	2.86%
7. Vet ikke / NA	3	8.57%

Spørsmål 24: I hvilken grad mener du tjenesten og servicen overfor brukerne er blitt bedre?

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	1	2.86%
2. 2	2	5.71%
3. 3	3	8.57%
4. 4	8	22.86%
5. 5	14	40%
6. 6 svært stor grad	4	11.43%
7. Vet ikke / NA	3	8.57%



Spørsmål 25: Har du meninger om hvordan samarbeidet kan forbedres i avdelingen? (klima; kultur; organisering m.m.) Gi

Fritekst

1: Flere aktiviteter i og utenfor jobbsammenheng.

2: Jeg tror vi må fortsette - og legge enda mer vekt på utviklingen av en organisasjon som er mer basert på roller, "verktøy", "arenaer" og prosesser enn på hierarkisk oppbygging.

3: Mer åpenhet om hva som skjer i avdelingen i forbindelse med prosjekter og aktiviteter. Har faktisk blitt dårligere de siste 2-3 årene, det meste skjer via lobbyvirksomhet.

4: Personalasvarlige bør avstette tid og avstemme felles personalforvaltning og opprettholdelse av kondisjon. Felles / mest mulig lik forvaltning på tvers av seksjoner når det gjelder kompetanseheving og invistering i andre verktøy og rutiner

5: Mer uformell kontakt på tvers av ordinære arbeidsoppgaver. Innføre åpne landskap. Lokalisere prosjekter sammen.

6: Man bør premierer kreativitet og oppfinnsomhet mer.

En mer positiv tro på endringer, samt at det må være lov å gjøre feil.

7: Ved f.eks. å få uttale seg om prosjekter man ikke direkte er involvert i selv. Bedre informasjon på tvers av seksjonene.

8: Faggrupper med faste møter på tvers av seksjoner

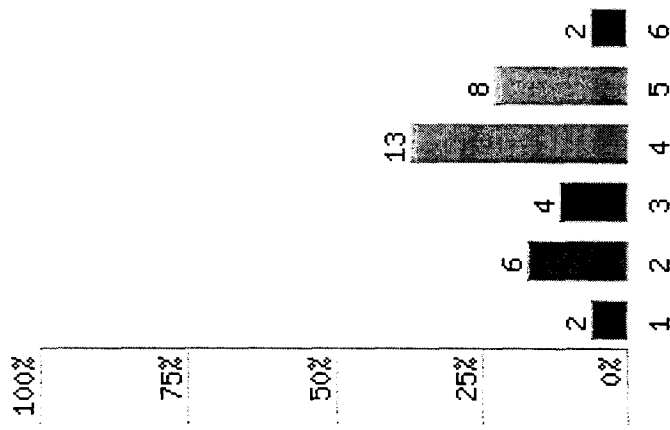
9: Vi ville ha nytte av enda mer fokus på hvordan vi omgås, hvordan vi tar vare på hverandre. mye av dette er kommunikasjon + Fokus på kulturen og hva deb i grunnen er i avdelingen

10: Det blir lettere å samarbeide og ta kontakt hvis vi kjenner hverandre bedre. Nye sider, også private/personlige, er viktige . Derfor er avdelingsseminarer med overnatting viktige.

11: Jeg opplevde Ihlen-seminarene som positive, men har aldri hatt noen samarbeidsproblemer med kolleger tidligere heller. Jeg har dessuten alltid vært opptatt av hvilken effekt jeg har på andre mennesker. Svarene mine er gitt på dette grunnlag. Jeg er imidlertid enig i at dette er viktige

Spørsmål 26: I hvilken grad mener du at du bruker verktøyene og metodene fra Ihlen-seminarene aktivt på jobb?

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	2	5.71%
2. 2	6	17.14%
3. 3	4	11.43%
4. 4	13	37.14%
5. 5	8	22.86%
6. 6 svært stor grad	2	5.71%



Antall 35
 Snitt: 3.71
 Indeks: 62

Spørsmål 27: Nevn de verktøyene og metodene som har vært spesielt viktige for deg (eks. valg, mestringsfokus;

Fritekst

- 1: spørre, sette grenser,
- 2: spørre , mestringfokus
- 3: Valg, Mestringsfokus.
- 4: bla bla
- 5: Spørring, grensesetting, ta ordet, ta bevisste valg.
- 6: snørr-og-bart, spørre, mestringsfokus
- 7: Var tydelig en gang (ikke vellykket). Gi aksept og kondisjon. Ta imot kritikk og tydelighet og vri egen intensjon god.
- 8: Spørre
- 9: Mestringsfokus, spørre
- 10: Å velge selv er spesielt viktig og spørre mer når man misforstår kommentarer
- 11: Ihlen metodene differensierer seg lite fra annen organisasjonspsykologi. De har mange fornuftige metoder som snørr/bart skille, metadialogen, ansvarlig for å si i fra, spørre, ansvarlig for egne valgt m.m.

Spørsmål 28: Hvilke av de viktigste verktøyene og metodene har du vanskeligst for å benytte?

Fritekst

1: Å huske "snørr og bart"-skillet i vanskelige situasjoner.

2: Sette grenser, spørre.

3: Grensesetting

4: Mestringsfokus. Å være tydelig.

5: Metanivå

6: Å klare å si nei til arbeidsoppgaver, pga. det som har skjedd i Ft det siste året.

7: Det jeg ikke kan akseptere at en hver ansvarlig for å selv aksjonere / håndtere hvis man føler seg dårlig behandlet. "Overgriperen" har lov til å fortsette med sin adferd inntil andre sier i fra.

8: Fortelle andre om deres effekt på meg (Ros/ Ris)

9: Å gi kritikk der jeg ikke er helt trygg.

10: Jeg synes at det og huske å bruke verktøyene er vanskeligst. Ikke hvert av dem for seg.

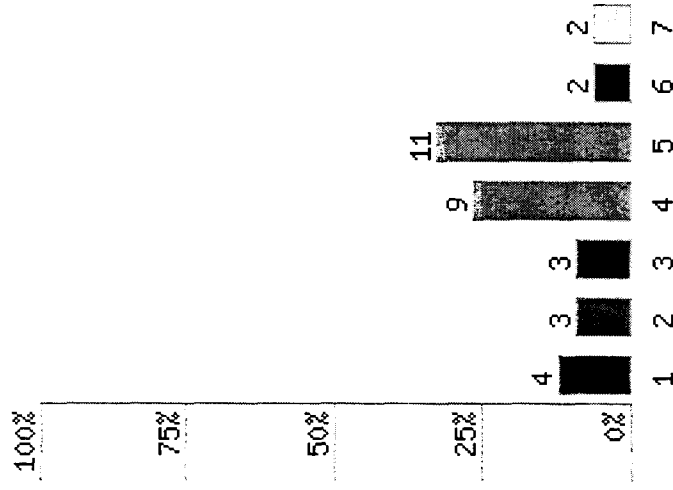
11: Vet ikke om noen

Ledelse



Spørsmål	Ja	Nei	Uvisst	Snitt/index
29. ...er blitt bedre på å informere og kommunisere	27%	34%	5%	3.81
30. ...har økt forutsigbarheten i arbeidet ditt?	27%	27%	8%	3.52
31. ...håndterer konflikter bedre?	18%	36%	6%	4.03

Spørsmål 29: ...er blitt bedre på å informere og kommunisere

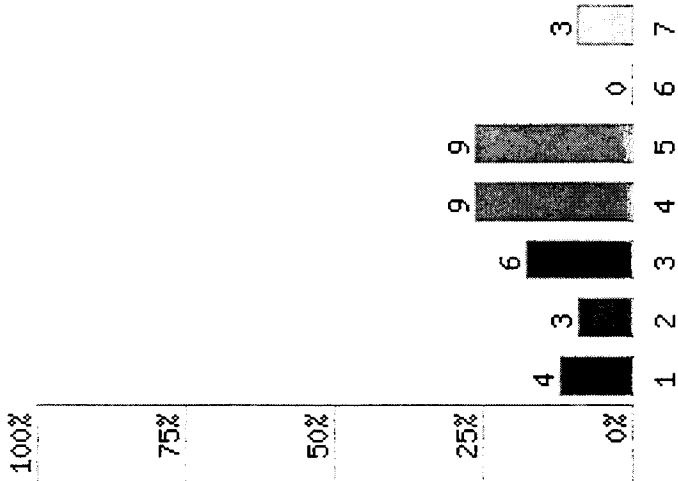


Antall 34
Snitt: 3.81
Indeks: 64

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	4	11.76%
2. 2	3	8.82%
3. 3	3	8.82%
4. 4	9	26.47%
5. 5	11	32.35%
6. 6 svært stor grad	2	5.88%
7. Vet ikke / NA	2	5.88%

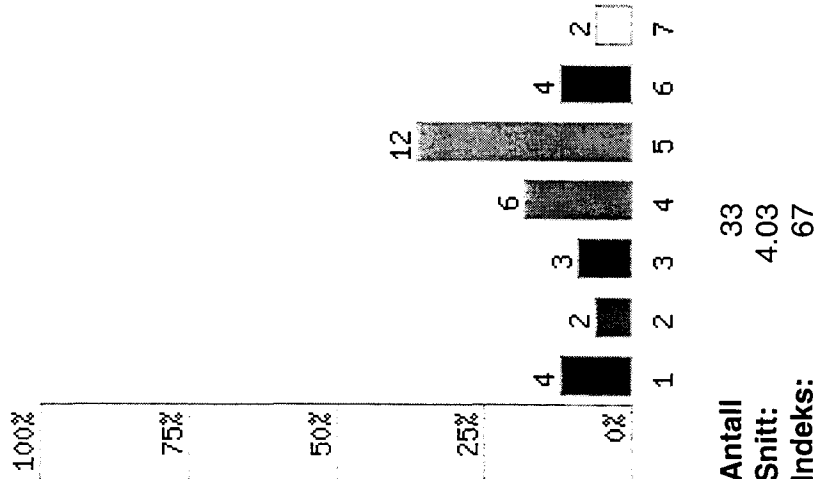
Spørsmål 30: ...har økt forutsigbarheten i arbeidet ditt?

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	4	11.76%
2. 2	3	8.82%
3. 3	6	17.65%
4. 4	9	26.47%
5. 5	9	26.47%
6. 6 svært stor grad	0	0%
7. Vet ikke / NA	3	8.82%



Antall 34
Snitt: 3.52
Indeks: 59

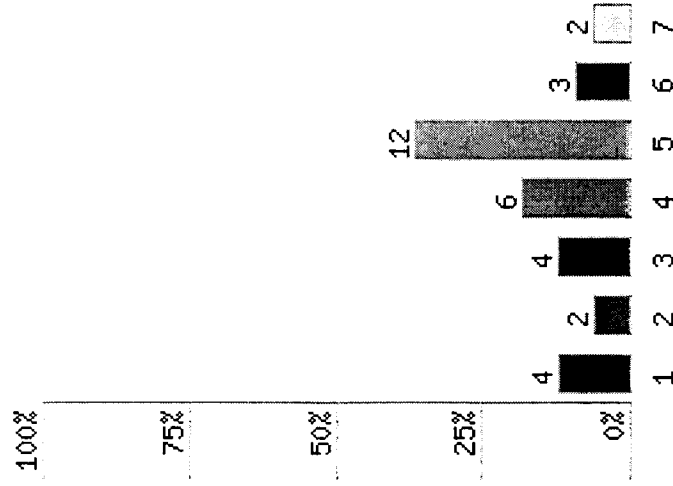
Spørsmål 31: ..håndterer konflikter bedre?



Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært liten grad	4	12.12%
2. 2	2	6.06%
3. 3	3	9.09%
4. 4	6	18.18%
5. 5	12	36.36%
6. 6 svært stor grad	4	12.12%
7. Vet ikke / NA	2	6.06%

Spørsmål 32: I hvilken grad opplever du at ledelsen er gode rollemodeller i forhold til å bruke verktøy og metoder fra Ihlen

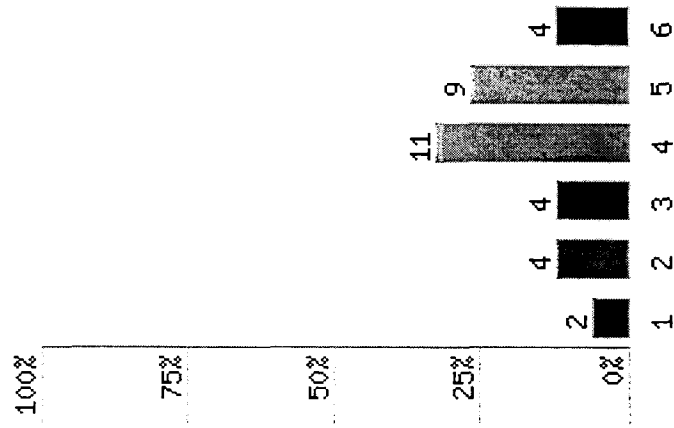
Svaralternativ	Antall	%
1. Svært liten grad 1	4	12.12%
2. 2	2	6.06%
3. 3	4	12.12%
4. 4	6	18.18%
5. 5	12	36.36%
6. Svært stor grad 6	3	9.09%
7. Vet ikke / NA	2	6.06%



Antall 33
Snitt: 3.94
Indeks: 66

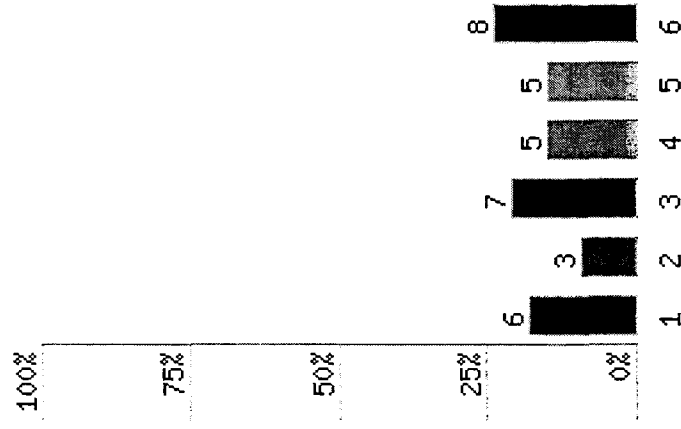
Spørsmål 33: Hvor viktig er det for deg at avdelingen aktivt anvender verktøyene og metodene fra Ihlen- seminarene

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 svært lite viktig	2	5.88%
2. 2	4	11.76%
3. 3	4	11.76%
4. 4	11	32.35%
5. 5	9	26.47%
6. 6 svært viktig	4	11.76%



Antall 34
Snitt: 3.97
Indeks: 66

Spørsmål 34: Hvor enig er du i følgende påstand:



Antall 34
Snitt: 3.71
Indeks: 62

Svaralternativ	Antall	%
1. 1 helt uenig	6	17.65%
2. 2	3	8.82%
3. 3	7	20.59%
4. 4	5	14.71%
5. 5	5	14.71%
6. 6 helt enig	8	23.53%

Spørsmål 35: Har du ellers noen kommentarer til fremtidig kompetanseutvikling i IKT-avdelingen?

Fritekst

1: Flere aktiviteter/idedugnader sammen.

2: Ihlens har vært en personlig opplevelse som jeg har satt veldig stor pris på. Allikevel kan det hende at vi nå bør vurdere hvordan vi viderefører dette. Vi må unngå at vi blir for ensidig opptatt av teknikker og verktøy. Vi kan bli for like - utvikle et stammespråk, og bli veldig

3: Jeg føler nå at faglig utvikling blir bør prioriteres og hype³ like høyt som kommunikasjonsopplæringen, skal vi ha noen sjangs til å yte bedre service og tjenester. Halleluja!

4: Har veldig liten kondisjon og så liten mage at jeg snart ikke vet hva jeg selv ønsker når det gjelder teknisk kompetanseutvikling. Opplever uforholdsmessig negativ kritisk søkelys fra leder på faglig(teknisk) utvikling som koster penger.

5: Bør også satse på intern teknisk kompetanse. Blir billigere en å leie mye eksterne + at det gjør oss i stand til å levere gode tjenester.

6: Kompetanseutvikling innen kommunikasjon er viktig, men det er også faglig kompetanseutvikling. Kompetanseutvikling bør ikke gå på bekostning av fagutvikling, men ett tillegg.

7: Å kontinuerlig jobbe for å få frem gode tekniske løsninger er den beste kompetanseutviklingen. Mer rett på sak!

8: Det er viktig å ha midler til faglig skoleing (kurs) i tillegg.

9: Det er viktig at vi holder dette vedlike og utvikler det. Det er også viktig å få fram at dette ikke går på bekostning av teknisk opplæring

10: Vedlikehold er positivt, men vi trenger å bruke kompetansemidler innen mange områder. Jeg registrerer også at det ikke alltid er de som er flinke til å spille "rollen" riktig på seminaret som er flinke i hverdagen.

11: I fortsettelsen er det etter min mening, jeg kan bare ikke få understreket det nok, noen av de viktigste vektøyene for å oppnå videre suksess.